

O PAPEL DO COMPROMETIMENTO PROFISSIONAL NA RELAÇÃO DE MEDIAÇÃO ENTRE A GESTÃO DE CARREIRA E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

JÉSSICA INÊS VILHENA SANTOS

Orientador: Prof. Doutor José Luís Rocha Pereira do Nascimento

Coorientador: Capitão-de-fragata Adelino Manuel Costa Cabral

Dissertação para obtenção de grau de Mestre
Em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Lisboa
2017

WWW.ISCSP.ULISBOA.PT

Agradecimentos

Em primeiro lugar, deixo o meu profundo agradecimento ao Prof. Doutor José Luís Nascimento pelo papel fundamental na orientação e acompanhamento do desenvolvimento da presente investigação, bem como pela disponibilidade e partilha de conhecimento que sempre promoveu e que tornou possível a concretização desta investigação.

Em segundo lugar, deixo o meu agradecimento ao Comandante Costa Cabral por ter criado as condições necessárias ao acolhimento deste projeto no ceio da Marinha.

À Prof. Doutora Paula Silva, da Direção de Formação, pela operacionalização dos procedimentos burocráticos para autorização do estudo.

Ao Tenente Custódio Polainas, pela operacionalização dos procedimentos burocráticos.

A todos os militares a prestar serviço na Direção de Pessoal e a todos os Oficiais, Sargentos e Praças que dedicaram algum do seu tempo ao preenchimento do instrumento de recolha de dados, sem o qual esta investigação não se realizava.

Resumo

Ao longo dos últimos anos, os modelos de gestão de carreira têm vindo a sofrer alterações que acompanham a globalização e a pressão para a competitividade, dando lugar às carreiras multiformes, com uma mentalidade voltada para a autogestão de carreira. Contudo, a relação entre a gestão de carreira organizacional e a autogestão de carreira é relativamente desconhecida na literatura.

O comprometimento tem registado grande incidência nos estudos em contexto de trabalho por se reconhecerem os seus efeitos sobre o desempenho, a satisfação e a intenção de saída dos indivíduos da organização. Não obstante, são poucos os estudos que relacionam o foco no comprometimento organizacional com o foco no comprometimento profissional.

Verifica-se na literatura a preocupação de estabelecer relações entre a gestão de carreira e o comprometimento organizacional, tendo em conta que a transformação dos modelos de gestão conduziu ao redireccionamento do comprometimento com a organização para o comprometimento com a profissão.

No presente estudo é proposto um modelo que estabelece uma relação entre a gestão de carreira e o comprometimento organizacional mediada pelo comprometimento profissional. Através de uma amostra de 537 militares da Marinha Portuguesa, com base numa abordagem quantitativa e com recurso a um questionário constituído por três escalas e oito subescalas que pretendem avaliar a relação entre os constructos. O modelo global proposto foi estimado com recurso a equações estruturais, tendo os resultados evidenciados a existência de oito relações em que a determinação da gestão de carreira sobre o comprometimento organizacional é mediada pelo comprometimento profissional.

Palavras-chave: Gestão de Carreira, Comprometimento Organizacional, Comprometimento Profissional.

Abstract

In the last few years, career management models had suffered alterations that go along with globalization and competitiveness pressure, giving place to multiform careers, with a mentality focused in auto career management. However, the relationship between organizational career management and auto career management is relatively unknown in literature.

The commitment has registred a high incidence in work context studies by the knowing of its effects related with performance, satisfaction and the individuals intention of leaving the organization. However, few are the studies relating organizational commitement and professional commitement.

The worry in establishing relations between career management and organizational commitment is verified in literature, taking into account that the management models tranformation conducted to commitement redirection with the organization to professional commitement.

In this study is proposed a model that establishes a relationship between career management and organizational commitment mediated by professional commitment. By means of a 537 Portuguese Marine military sample, based in a quantitative approach and using as resourse a questionnaire built by three scales and eight subscales intending to evaluate the relation between constructs. The proposed global model has been estimated using structural equations, the results evidenced the existence of eight relations where career management determination over organizational commitment is mediated by professional commitment.

Key words: Career Management, Organizational Commitment, Professional Commitment.

Índice

Introdução.....	2
1. Enquadramento Teórico.....	7
1.1 Gestão de Carreira	7
1.1.1 Gestão de Carreira Organizacional.....	8
1.1.2 Autogestão de Carreira	11
1.2. Conceptualização do Comprometimento	13
1.3 Antecedentes e Consequentes do Comprometimento Organizacional e Profissional	18
1.4 Estudos em Contexto Militar.....	21
1.5 Caracterização da Organização	23
1.5.1 Missão	23
1.5.2 Valores.....	23
1.5.3 Estrutura Organizacional.....	23
1.5.4 Cultura Organizacional	24
1.5.5 Carreiras Militares na Marinha Portuguesa	25
1.6 Hipóteses de Investigação e Modelo Proposto.....	27
2. Metodologia	31
2.1 Instrumentos de Recolha de Dados	33
2.1.1 Escala da Gestão de Carreira - Variável independente	33
2.1.2 Escala do Comprometimento Organizacional - Variável dependente	36
2.1.3 Escala do Comprometimento Profissional - Variável mediadora	39
2.2 Tratamento dos Dados.....	41
2. 3 Modelagem com Recurso a Equações Estruturais e Critérios dos Indicadores de Bondade de Ajustamento.....	42
2.3.1 Análise das Relações Mediação	43
3. Resultados	46
3.1 Estatística Descritiva.....	46
3.2 Validação dos Instrumentos Face à Amostra	48
3.2.1. Validação da Escala da Gestão de Carreira	48
3.2.2 Validação da Escala do Comprometimento Organizacional.....	57

3.2.3 Validação da Escala do Comprometimento Profissional.....	60
3.3 Análise dos Resultados.....	64
3.3.1 Teste das Hipóteses do Modelo Proposto e Análise da Moderação	66
4. Conclusões.....	73
4.1 Discussão dos Resultados.....	73
4.2 Limitações	80
4.3 Estudos Futuros.....	81
4.4 Considerações Finais	82
Referências Bibliográficas	84
Anexos.....	96

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Modelo de Transição de Baruch	10
Tabela 2 - Componentes do Comprometimento	15
Tabela 3 - Escalas da Gestão de Carreira (baseado em Sturges et al. 2002)	34
Tabela 4 - Escalas do Comprometimento Organizacional (baseado em Nascimento et al. 2008).....	36
Tabela 5 - Escalas de Comprometimento Profissional (baseado em Figueira et al. 2014)	39
Tabela 6 - Indicadores de qualidade do ajustamento do Modelo	43
Tabela 7 - Média, Desvio Padrão e Correlações entre as Variáveis Gestão de Carreira, Comprometimento Profissional e Comprometimento Organizacional	46
Tabela 8 - Teste de Médias Emparelhadas.....	47
Tabela 9 - Hipóteses referentes ao papel mediador do comprometimento profissional na relação de influência da autogestão de carreira sobre o comprometimento organizacional.....	55
Tabela 10 - Hipóteses referentes ao papel mediador do comprometimento profissional na relação de influência da gestão de carreira organizacional sobre o comprometimento organizacional	56

Tabela 11- Teste de Hipóteses da relação de mediação do comprometimento profissional na relação de influência da autogestão de carreira sobre o comprometimento organizacional	68
--	----

Tabela 12 - Teste de Hipóteses da mediação do comprometimento profissional na relação de influência da gestão de carreira organizacional sobre o comprometimento organizacional.....	69
--	----

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Amostra por Categoria de Posto	31
Gráfico 2 - Amostra por forma de prestação de serviço	32
Gráfico 3 - Amostra por sexo	32

Índice de Figuras

Figura 1 - Antecedentes e Consequentes do Comprometimento de acordo com o Modelo Tridimensional.....	18
Figura 2 - Evolução na Carreira Militar	26
Figura 3 - Modelo geral conceptual proposto	28
Figura 4 - Diagrama do Modelo Inicial de Autogestão de Carreira	48
Figura 5 - Diagrama Final do Modelo de Autogestão de Carreira	49
Figura 6 - Diagrama do Modelo Inicial de Gestão de Carreira Organizacional	50
Figura 7 - Diagrama Final do Modelo de Gestão de Carreira Organizacional	51
Figura 8 - Diagrama Inicial do Modelo de Gestão de Carreira agregadas a Autogestão de Carreira e a Gestão de Carreira Organizacional	52
Figura 9 - Diagrama do Modelo Final de Gestão de Carreira agregadas a Autogestão de Carreira e a Gestão de Carreira Organizacional	53
Figura 10 - Diagrama do Modelo Inicial de Comprometimento Organizacional	57
Figura 11 - Diagrama do Modelo Final de Comprometimento Organizacional	58
Figura 12 - Diagrama do Modelo Inicial de Comprometimento Profissional.....	61
Figura 13 - Diagrama do Modelo Final de Comprometimento Profissional	62
Figura 14 - Modelo Inicial das Relações Diretas.....	64
Figura 15 - Modelo Final das Relações Diretas.....	65
Figura 16 - Modelo Global Final	67
Figura 17 - Modelo Representativo das Relações	70

Introdução

As rápidas mudanças na economia e a complexidade das organizações conduziram a mudanças na vida profissional dos indivíduos, marcada pela incerteza. Os modelos de gestão implementados nas organizações sofreram transformações significativas. O modelo de carreira tradicional revelou-se desajustado face às mudanças resultantes da globalização, das tecnológicas e da económica. Em resultado, as carreiras perderam a sua linearidade sendo substituídas por carreiras multiformes (Lo Presti, 2009). Assim, a gestão de carreira organizacional tem sido tratada como sendo cada vez menos relevante, as carreiras multiformes passam a ser a forma de ajuste entre o indivíduo e a organização. Contudo, as carreiras multiformes nem sempre atendem às necessidades dos indivíduos e da organização e estão relacionadas com níveis de comprometimento organizacional baixos (Clarke, 2013).

No caso das Forças Armadas, em concreto na Marinha Portuguesa, toma-se como exemplo o caso dos médicos que, após receberem formação a cargo da organização e prestarem serviço durante três anos, passam à reserva onde podem permanecer até dois anos, findo esse período deixam a organização. Os custos associados à formação dos médicos são demasiado elevados para que em três anos de prestação de serviço seja suficiente para gerar retorno para a organização. Pretende-se significar que as políticas e práticas de recursos humanos poderão ter de ser revistas e no caso do contexto militar a revisão das mesmas implica repensar políticas públicas.

Surge assim, um exemplo ilustrativo de que a gestão de carreira organizacional é importante e precisa de ser redefinida mediante o alinhamento entre a gestão de carreira organizacional e a autogestão de carreira, na linha do proposto por Sturges e colaboradores (2002).

Embora, haja falta de informação empírica que clarifique a relação entre a gestão de carreira organizacional e a autogestão de carreira (Eby, Allen & Brinley, 2005; Chang & Feng, 2014), alguns estudos apontam para uma relação negativa entre as duas (Briscoe & Finkelstein, 2009).

O comprometimento organizacional tem vindo a ser alvo de uma vasta investigação reconhecendo-se a sua relação com outros constructos, de que são exemplo o suporte organizacional, a justiça organizacional, a satisfação no trabalho e a liderança (Meyer, 2009). O desafio que se coloca, nos dias que correm, é saber como é que se mantém uma força de trabalho comprometida num contexto de trabalho altamente competitivo e em constante mudança. Existem estudos que estabelecem uma relação de influência positiva entre a gestão de carreira organizacional e o comprometimento organizacional e uma relação de influência negativa entre a autogestão de carreira e o comprometimento organizacional (Meyer et. al., 2002).

As alterações na gestão de carreira levaram a que o foco no comprometimento organizacional tenha sido redireccionado para o foco com o comprometimento profissional, conforme referido por Meyer, Morin e Vandenberghe (2015). A questão que se tem colocado é a de verificar empiricamente se a mentalidade voltada para a autogestão de carreira promove ou diminuiu o comprometimento com a profissão. Sendo que em relação aos seus efeitos sobre o comprometimento organizacional parece existir alguma consensualidade nos estudos que apontam para baixos níveis de comprometimento organizacional associado a uma mentalidade voltada para a autogestão de carreira (Bambacas & Bordia, 2009).

O comprometimento profissional tem sido menos estudado do que o comprometimento organizacional. Não obstante, existem estudos que relacionam o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional (Meyer, Allen, & Smith, 1993). Sendo que o comprometimento profissional, por se relacionar com características individuais, pode ser considerado como um antecedente do comprometimento organizacional (Meyer & Allen, 1997; Figueira, 2013; Assis, 2014; Figueira, Nascimento & Almeida, 2014). Contudo, são ainda limitados os estudos que estabelecem relação entre a gestão de carreira (quer a organizacional, quer a autogestão) e o comprometimento profissional (nas suas componentes afetiva, normativa e calculativa) (Weng & McElroy, 2012).

Na sequência do exposto, este estudo será norteado pela seguinte questão de investigação:

Em que medida é que o comprometimento com a profissão de militar medeia a relação de influência da gestão de carreira, como prática de gestão de recursos humanos, no comprometimento organizacional?

Os objetivos gerais deste estudo são aferir de que forma as duas componentes da gestão de carreira se relacionam entre si. Pretende-se, também, aferir se o comprometimento profissional assume um papel de mediador na influência da relação da gestão de carreira sobre o comprometimento organizacional e se essa mediação é total ou parcial. Os objetivos secundários deste estudo são identificar qual a natureza dos comprometimentos que se irá destacar e em que grau evolui cada uma delas, verificando se os resultados obtidos em relação à profissão e a organização retratam uma natureza de comprometimento distinta ou semelhante e verificando se existe um foco de comprometimento determinante. Pretende-se ainda aferir em que grau a autogestão de carreira e a gestão de carreira organizacional afetam os dois focos de comprometimento e quais as relações entre as componentes do comprometimento que preponderam.

No primeiro capítulo é feito um enquadramento teórico referente aos conceitos de gestão de carreira, comprometimento organizacional, comprometimento profissional e é clarificada a relação existente entre os três constructos. Com base na revisão de literatura são formuladas as hipóteses de investigação e estabelecido o modelo global.

O segundo capítulo é reservado aos aspetos metodológicos, à abordagem e procedimentos utilizados, à descrição dos instrumentos de medida, ao procedimento de recolha dos dados e sua análise e às opções de tratamento estatístico dos dados.

O terceiro capítulo inicia com a validação dos instrumentos de medida face à amostra, sendo feita uma breve descrição dos resultados obtidos para os constructos em estudo e abarcada a análise fatorial confirmatória e o teste de hipóteses.

O quarto capítulo compreende a discussão dos resultados, as limitações encontradas, as sugestões para estudos futuros e a reflexão final.

1. Enquadramento Teórico

1.1 Gestão de Carreira

A carreira tem sido definida de formas distintas na literatura. Na perspetiva integrada de Hall (2002) a carreira é uma ocupação profissional associada a movimentos verticais ao longo do tempo e independentes da organização em que ocorrem, decorrendo através de uma sequência de empregos e funções ao longo da vida, i.e., de experiências profissionais que constituem uma história de trabalho.

O conceito de carreira vem sendo alvo de redifinição à medida que a sua evolução se foi justificando na necessidade de adaptação aos novos tempos. Recuando para 1960, a carreira era definida e pensada dentro de uma organização e desenvolvia-se de acordo com uma estrutura hierárquica rígida, com ascensão vertical, num ambiente estável. A relação entre empregado e empregador era caracterizada por uma troca de lealdade (Sullivan & Baruch, 2009).

Iremos considerar a definição de Baruch (2004b) segundo a qual a carreira é um conjunto de experiências e expectativas, desenvolvida em ambiente de trabalho, que se desenrola ao longo da vida de uma pessoa, em contexto social.

Actualmente, a gestão de carreira é dinâmica. As estruturas organizacionais sofreram alterações, sendo que as hierarquias sofreram um achatamento em várias organizações e a ascensão na carreira passou-se a fazer por movimentos horizontais ou em ziguezague (Baruch, 2015).

Assiste-se a um redireccionamento da organização para o indivíduo, que passou a assumir exclusivamente a responsabilidade de gerir a sua carreira. À medida que cada indivíduo passou a estar mais concentrado na gestão da sua carreira, as organizações desresponsabilizaram-se de gerir a carreira dos seus colaboradores e concentraram-se mais no volume de negócios e na externalização de serviços (Baruch, 2006).

1.1.1 Gestão de Carreira Organizacional

A gestão de carreira organizacional compreende atividades que a organização desenvolve para planear e gerir a carreira dos colaboradores, incluindo práticas e políticas de gestão dos recursos humanos (Baruch, 2004a; Baruch, 2006).

A utilização das várias políticas e práticas de gestão de recursos humanos são deliberadamente estabelecidas pelas organizações para melhorar a eficácia da carreira dos seus colaboradores, com o intuito de criar oportunidades de carreira adequadas (Orpen, 1994; De Vos, De Hauw & Van Der Heijden, 2011). Partilhando o entendimento de Becker, Huselid e Ulrich (2001) considera-se que o desenvolvimento de competências se encontra relacionado com o sucesso mútuo do indivíduo e da organização.

A gestão de carreira dos colaboradores é um fator importante para a motivação, comprometimento, retenção e crescimento profissional. A existência de práticas de gestão de recursos humanos para o desenvolvimento profissional dos colaboradores contribui para o sucesso mútuo do indivíduo e da organização, permitindo que as necessidades da organização e as necessidades dos colaboradores se conciliem, gerando retorno positivo para ambas as partes (Graham & Tarbell, 2006; Neimeyer, Taylor & Cox, 2012).

A gestão de carreira organizacional tem sido equiparada ao modelo de carreira tradicional, criando alguma confusão entre definições e sugerindo uma conotação negativa e obsoleta ao conceito de gestão de carreira organizacional. A carreira organizacional, quando confundida com o Modelo Tradicional de Carreira, é tipicamente retratada como uma constante linear, cuja progressão se faz numa hierarquia estável e estruturada (Clarke, 2013).

A carreira tradicional surge a par da concetualização do Modelo de Burocracia Ideal, tendo uma hierarquia bem definida, sendo a promoção baseada na competência técnica e a ascensão na carreira feita em linha hierárquica e verticalmente. No Modelo Burocrático todos os colaboradores sabem exatamente qual a sua posição e papel na

organização, bem como a quem reportar. A organização, por sua vez, dá apoio aos seus colaboradores proporcionando formação e traçando um plano de desenvolvimento de carreira com base na competência técnica e nos anos que o colaborador permanece em dada posição, isto é a antiguidade no posto (Kanter, 1989).

A realidade é que nos últimos trinta anos a progressão de carreira é feita com base em sistemas organizacionais voláteis que funcionam menos pela estabilidade e mais por fusões, aquisições, reduções de pessoal e reestruturação. As hierarquias organizacionais foram achatadas e as estruturas evoluíram para incluir formas mais orgânicas (Baruch, 2004a). Como consequência, a carreira com uma progressão estável, de baixo para cima, foi reformulada para refletir as características de novas estruturas organizacionais.

Face ao exposto, o Modelo de Carreira Tradicional foi considerado obsoleto e suplantado por Modelos de Carreira Multiformes. Fica claro que o conceito de carreira tem sido redefinido com base nos factos que o fizeram evoluir, assim Baruch (2004a e 2004b) sugere um modelo de transição do Modelo Tradicional para um Modelo Adaptado ao novo paradigma (Tabela 1).

Tabela 1 - Modelo de Transição de Baruch

Ponto de Vista	Anterior	Atual
Características ambientais	Estabilidade	Dinamismo
Escolha de Carreira	No início da carreira	Decisão em diferentes fases da carreira
Principal responsável pela carreira	Organização	Indivíduo
Horizonte da Carreira (local de trabalho)	Numa organização	Várias organizações
Horizonte da Carreira (Tempo)	Longo	Curto
Expetativa do empregador	Lealdade e compromisso	Horário alargado
Expectativa do empregado	Segurança no trabalho	Investimento na empregabilidade
Critério de Progressão	Antiguidade	Resultados e desenvolvimento
Sucesso	Progressão	Realização
Formação	Programas formais	<i>On-job</i>
Essência de Direção da carreira	Linear	Multi-direcional

Fonte: adaptada de Baruch (2004a; 2004b)

1.1.2 Autogestão de Carreira

O conceito autogestão da carreira inclui a pró-atividade do indivíduo na procura de oportunidades de carreira, no desenvolvimento de competências transversais ou distintivas e na criação de oportunidades de carreira através da mobilização da sua rede de contactos (Briscoe & Finkelstein, 2009; De Vos & colaboradores, 2011; Colakoglu, 2011).

As carreiras multiformes requerem que o indivíduo seja proactivo no desenvolvimento de competências que facilitem a sua transição para outra organização ou mesmo para outra profissão (De Vos & Soens, 2008).

Embora haja falta de informação empírica que clarifique a relação entre a gestão de carreira organizacional e a autogestão de carreira (Eby, Allen & Brinley, 2005; Chang & Feng, 2014), no seu estudo Sturges e colaboradores (2002) sugerem que pode existir uma relação recíproca entre as atividades organizacionais e individuais da gestão de carreira. Pretende-se significar que quando a organização apoia o desenvolvimento de carreira dos colaboradores, mesmo que estes tenham uma mentalidade voltada para a autogestão de carreira, os níveis de comprometimento organizacional tendem a ser mais elevados. A Teoria da Troca Social (Blau, 1964) fortalece a importância do alinhamento que se sugere entre a gestão de carreira organizacional e a autogestão de carreira. A organização ao apoiar o desenvolvimento de carreira dos seus colaboradores contribui para a criação de laços positivos, reforçando o contrato psicológico.

Quando o indivíduo está ligado a uma organização, a carreira é desenvolvida num ambiente organizacional onde existem estímulos, práticas e grupos profissionais que vão exercer influência na gestão de carreira, na performance, satisfação e comprometimento dos indivíduos em relação à organização e à profissão (Johns, 2001; Gunz, Mayrhofer & Tolbert, 2011).

Existem evidências na literatura que distinguem entre dois tipos de autogestão de carreira: a que tem como objetivo a promoção dentro de uma organização; e a que tem como objetivo a promoção fora da organização. No primeiro caso, fica evidente a importância do apoio no desenvolvimento de carreira organizacional, uma vez que é isso que os colaboradores esperam da organização. Caso a organização não seja promotora do desenvolvimento de carreira destes colaboradores o comprometimento será afetado e nesse caso os colaboradores podem passar a canalizar a sua autogestão de carreira para um foco fora da organização (Sturges et al., 2002; Sturges et al., 2005). Na mesma linha, os resultados do estudo de De Vos, Dewettinck e Buyens (2009) sugerem que os indivíduos com uma mentalidade voltada para a autogestão de carreira esperam maior apoio organizacional.

Associada à autogestão de carreira, cujo foco seja fora da organização, estão baixos níveis de comprometimento organizacional e altos níveis de rotatividade (Allen, 2003). A ideia principal é a de que as pessoas com uma mentalidade de autogestão de carreira são mais pró-ativas na procura de oportunidades que sejam satisfatórias das suas necessidades. Logo, quando encontrarem uma alternativa considerada mais alinhada com as suas aspirações vão sair da organização (Briscoe & Finkelstein, 2009).

1.2. Conceptualização do Comprometimento

O conceito de comprometimento organizacional tem evoluído de acordo com várias definições e modelos teóricos (Meyer, 2009). Durante décadas, o comprometimento organizacional foi considerado um constructo unidimensional, sendo que conceptualizações posteriores passam a definir o constructo através de uma perspetiva multidimensional (Cohen, 2007).

Na conceptualização unidimensional o comprometimento é baseado numa reflexão voluntária do vínculo psicológico que assenta na dedicação e responsabilidade relativas a um alvo específico (Klein & Park, 2016). Assim, o comprometimento é entendido como um vínculo e não como uma força. A unidimensionalidade do constructo significa que o comprometimento pode ser mesurado com base num instrumento de medida uno, aplicável a todos os focos de comprometimento, eliminando assim a necessidade de *mindsets* auxiliares (Klein & Park, 2016). A reconceptualização de Klein, Molloy e Brinsfield (2012), sugere que o comprometimento, por compreender um vínculo psicológico, é um estado que pode mudar ao longo do tempo e portanto o constructo não é estático, desenvolve-se segundo uma abordagem centrada na pessoa. Neste caso, o ênfase está na escolha do indivíduo em comprometer-se mediante sua vontade, independentemente da origem ou motivação (base do comprometimento) do vínculo percebido, e é com base nesta definição que se fundamenta a adequabilidade de uma única escala (Klein, Molly, Swanson, & Cooper, 2014).

Não obstante, nas conceptualizações multidimensionais entende-se que o comprometimento assume vários focos. De acordo com Klein e Park (2016) as atitudes e os comportamentos individuais são influenciados não apenas em relação à organização, mas também em relação a diferentes focos de comprometimento, de que são exemplo, o superior hierárquico e o grupo de trabalho. As bases do comprometimento também podem ser múltiplas e englobam a conformidade, a identificação, a internalização e aspetos afetivos, calculativos e normativos (Becker, 1992; Chan, Snape, & Redman, 2011; Becker, 2016).

O modelo multidimensional do comprometimento com maior expressão é o de Meyer e Allen (1991 e 1997), segundo o qual o constructo assume a tridimensionalidade (Meyer & Herscovitch, 2001; Klein, Molloy & Cooper, 2009). O modelo tridimensional do comprometimento está assente em três dimensões: a dimensão afetiva, a dimensão normativa e a dimensão calculativa, sendo que todas as dimensões são distintas e desenvolvem-se com base nas diferentes experiências do indivíduo em contexto de trabalho, explicando diferentes comportamentos e reações (Allen, 2016).

De acordo com a Teoria dos *Side-Bets*, de Becker (1960) o comprometimento define-se através dos custos associados à mudança e portanto compreende uma lógica comportamental e instrumental, uma vez que se considera que são os investimentos que o indivíduo realizou, durante a sua permanência na organização, que vão influenciar a ação. Logo a base do comprometimento é calculativa. Os autores Mowday, Porter e Steers (1979 e 1982) propuseram o comprometimento como uma atitude expressa por comportamentos que estão relacionados com a identificação e envolvimento do indivíduo com a sua organização. Definido desta forma, o comprometimento engloba três fatores: uma crença e aceitação dos objectivos e dos valores pelos quais a organização se rege, a disponibilidade para fazer esforços em prol da organização e o desejo do indivíduo em manter-se na organização, assim a base do comprometimento é afetiva. O comprometimento foi também entendido em relação às pressões normativas internalizadas pelo indivíduo, que o levam a sentir que tem obrigação de contribuir em prol da organização (Wiener, 1982). Mais tarde, Allen e Meyer (1990) e Meyer e Allen (1991), através de uma extensa revisão de literatura deixam de considerar o comprometimento organizacional apenas enquanto atitude e passam a considerá-lo como uma força, formulando o Modelo Tridimensional que compreende: componente calculativa, componente afetiva e componente normativa (Tabela 2).

Tabela 2 - Componentes do Comprometimento

Componentes	Descrição	Enfoque
Afetiva	Grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado à organização.	Desejo
Calculativa	Grau em que o indivíduo se mantém ligado à organização após ponderar os custos associados à sua saída.	Necessidade
Normativa	Grau em que o indivíduo experimenta um estado psicológico de dever moral de permanecer na organização.	Obrigaçao

Fonte: baseado em Meyer e Allen (1991 e 1997)

A componente afectiva caracteriza-se pelo desejo de permanecer na organização associado à ligação emocional do indivíduo. A componente calculativa é caracterizada pela necessidade que o indivíduo tem de permanecer na organização devido aos custos associados à sua saída. Por fim, a componente normativa está ligada a um estado psicológico de dever moral, sendo que o indivíduo sente a obrigação de permanecer na organização (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991; Meyer & Allen, 1997). A natureza do estado psicológico de cada componente do comprometimento difere, isto é, um indivíduo com um elevado comprometimento afectivo permanece na organização porque é esse o seu desejo, mas um indivíduo com um elevado comprometimento calculativo só permanece na organização por necessidade (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1991; Meyer & Allen, 1997). Deste modo, pretende-se significar que os colaboradores podem apresentar vários graus de comprometimento afectivo, calculativo e normativo, daí que os autores considerem mais sensato empregar a designação componentes do comprometimento ao invés da designação tipos de comprometimento (Meyer & Allen, 1997).

O comprometimento profissional, embora já tendo sido referido por Becker e Carper (1956), tem vindo a ser menos estudado do que o comprometimento organizacional. O comprometimento profissional é o constructo a que se recorre para explicar a permanência dos indivíduos em determinada profissão (Becker, 1960). O

comprometimento profissional pode ser entendido como a relação psicológica que o indivíduo estabelece com a sua profissão (Meyer, Allen, & Smith, 1993).

Até meados dos anos noventa o comprometimento profissional era entendido numa prestativa unidimensional (Cohen, 2007). Contudo, para Meyer, Allen e Smith (1993), tal como o comprometimento organizacional, o comprometimento profissional foi entendido como um constructo multidimensional. Considerando que o comprometimento pode ter vários focos, Meyer, Allen e Smith (1993) estudaram a relação entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional, justificando que considerando estas duas formas de comprometimento a previsibilidade de comportamentos é mais rigorosa, sugerindo ainda um equilíbrio dos dois focos com vista a melhorar resultados organizacionais. Visando aferir a generalização do modelo referido Irving, Coleman e Cooper (1997) testaram o modelo tendo como amostra um conjunto de profissões numa agência governamental, e obtendo resultados que aferiram a validade do modelo tridimensional.

De acordo com Lee, Carswell e Allen (2000) o comprometimento organizacional e o profissional não têm uma relação inversamente proporcional, nem totalmente independente. Os colaboradores tendem a escolher organizações cujo ambiente lhes dê oportunidade de aplicar as suas competências profissionais, estando motivados para estabelecer uma relação mutuamente benéfica, para a organização e para o indivíduo na sua profissão.

Importa relevar que em Portugal têm sido desenvolvidos vários estudos a partir do modelo tridimensional, sendo que as respetivas escala de medida do constructo foram alvo de validação para o contexto português (Rego et al., 2004; Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008; Sabino, Nascimento & Lopes, 2014). Os estudos desenvolvidos atestam a validade do modelo sob os condicionalismos amostrais e culturais (Rego & Souto, 2004). Embora se reconheça as limitações do modelo para as quais os próprios autores alertam, nomeadamente no que se refere à existência de uma forte correlação entre a componente afetiva e a componente normativa do comprometimento, questionando a sua independência (Meyer & Allen, 1997). O

problema tem vindo a ser ultrapassado por Meyer e Parfyonova (2010) através da reconceptualização de dois perfis de comprometimento: o perfil de dever moral e o perfil de obrigação por dívida. O primeiro compreende um elevado comprometimento normativo e afetivo e o segundo um elevado comprometimento normativo e calculativo. Chama-se à atenção para o facto do estudo de perfis latentes dos comprometimentos no local de trabalho ser considerado uma das linhas de investigação relevantes, desenvolvida por Meyer e Colaboradores (Allen, 2016).

Concluindo, reafirma-se que o modelo utilizado no presente estudo foi o modelo tridimensional.

1.3 Antecedentes e Consequentes do Comprometimento Organizacional e Profissional

O desenvolvimento do comprometimento organizacional e profissional têm origem em antecedentes que explicam o comprometimento dos indivíduos no local de trabalho (Meyer & Allen, 1997). Os antecedentes do comprometimento dividem-se em causas distantes e causas próximas (Figura 1). As causas distantes referem-se a características organizacionais e pessoais, a experiências de socialização, a práticas de gestão e ao ambiente da envolvente, sendo que exercem influência sobre as causas próximas do comprometimento. As causas próximas que compreendem o contracto psicológico, as experiências de trabalho e o estado da função (Meyer & Allen, 1997).

Figura 1 - Antecedentes e Consequentes do Comprometimento de acordo com o Modelo Tridimensional



Fonte: Meyer e Allen (1997)

O modelo geral de comprometimento no local de trabalho (Meyer & Herscovitch, 2001) faz a separação das variáveis que influenciam cada componente do comprometimento. Deste modo, as variáveis pessoais e situacionais (antecedentes) contribuem para a identificação do indivíduo com a organização e com a profissão e vão determinar positivamente o comprometimento afectivo. A falta de alternativas de empregabilidade e a ponderação dos investimentos determina o comprometimento calculativo. Por último, a aceitação dos termos do contracto psicológico e a internalização das normas vai determinar a componente normativa.

Relativamente ao antecedente da ambiguidade e conflito de papéis, verifica-se uma relação positiva com as componentes afectiva e normativa do comprometimento organizacional e uma relação negativa com a componente calculativa do comprometimento organizacional (Lee, Carswell, & Allen, 2000; Meyer et al., 2002; Powell & Meyer, 2004).

A percepção de apoio organizacional está positivamente relacionada com a componente afectiva, moderadamente relacionada com a componente normativa e negativamente relacionada com a componente calculativa do comprometimento organizacional (Meyer et al., 2002; Çakmak-Otluoğlu, 2012).

Como estabelecido anteriormente, as práticas de gestão são um antecedente distante do comprometimento. Considerando que as práticas de gestão englobam a gestão de carreira, então temos que a gestão de carreira é um antecedente do comprometimento organizacional e profissional (Meyer & Allen, 1997; Beer & Brewster, 2015). Assim o quadro teórico suporta a seguinte proposição:

P1: A gestão de carreira, enquanto prática de gestão de recursos humanos, é um antecedente do comprometimento organizacional e profissional.

Na literatura, é notória a predominância de estudos relativos às consequências do comprometimento organizacional e a escassez de estudos relativos às consequências do comprometimento profissional, tendo estas sido mais exploradas em termos de benefícios para a organização do que em termos de benefícios para os colaboradores (Meyer & Maltin, 2010).

O comprometimento é um constructo que está relacionado com benefícios associados para as organizações, os colaboradores que estão fortemente comprometidos tendem a aumentar o seu desempenho e revelam uma fraca intenção de abandonar a organização e a profissão, diminuindo os níveis de rotatividade (Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2002).

De acordo com o estudo de Meyer e Colaboradores (2002) o absentismo está negativamente correlacionado com o comprometimento organizacional afectivo, isto significa que os colaboradores com forte comprometimento organizacional afectivo tendem a ter baixos níveis de absentismo (Meyer & Allen, 1997).

Quanto à rotatividade, verifica-se uma relação negativa entre a mesma e o comprometimento organizacional e profissional (Monday , Potter & Steers, 1982; Chang, Chi, & Miao, 2007; Tsoumbris & Xenikou, 2010).

Existem poucos estudos sobre os antecedentes do comprometimento profissional, ainda assim o clima organizacional, as experiências de trabalho consideradas desafiantes e o desenvolvimento profissional estão referenciados como determinantes positivos comprometimento profissional (Cherniss, 2001).

Relativamente à relação que se estabelece entre o comprometimento organizacional e profissional, existem evidências que sugerem a prevalência do comprometimento profissional sobre o comprometimento organizacional (Chang, Chi, & Miao, 2007; Jones & McIntosh, 2010; Meyer, Allen, & Smith, 1993; Tsoumbris & Xenikou, 2010). No seu estudo, Figueiredo (2013) apresenta dois modelos teóricos: Primeiro Modelo – influência directa do comprometimento profissional sobre o comprometimento organizacional; Segundo Modelo – influência directa do comprometimento organizacional sobre o comprometimento profissional.

Testado cada modelo, os resultados revelaram o mesmo padrão de relações entre as componentes do comprometimento, mas a intensidade das relações é mais forte no primeiro modelo. Deste modo, o comprometimento profissional é um antecedente do comprometimento organizacional.

Face ao exposto, formula-se a seguinte proposição:

P2: O comprometimento profissional é um antecedente do comprometimento organizacional.

1.4 Estudos em Contexto Militar

Os estudos realizados em contexto militar, têm-se debruçado essencialmente nas relações entre o comprometimento organizacional e o clima psicológico, a cultura organizacional, o estilo de liderança, o superior hierárquico, a satisfação no trabalho e a igualdade de oportunidades (Langkamer, 2008; McIntyre, 2002; Karaminia, Salimi, & Amini, 2010; Cabral, 2011; Casimiro, 2015; Lima, 2016).

O estudo do comprometimento em contexto militar constitui um contributo relevante para a compreensão das atitudes dos indivíduos e da organização, tendo por base diversos fatores baseados na natureza do trabalho militar, na variação das características da amostra, na posição hierárquica e na condição de prestação de serviço (Lima, 2016).

No estudo com população dos três ramos das Forças Armadas portuguesas, o comprometimento organizacional assume valores elevados. Destaca-se um forte comprometimento afetivo, seguindo-se o comprometimento calculativo e por fim o normativo, por ordem de grandeza (Silva, 2016). Segundo o mesmo estudo, verificou-se que a Marinha é o ramo das Forças Armadas com níveis de comprometimento organizacional mais elevados. Relativamente à forma de prestação de serviço o pessoal do quadro permanente revela maior comprometimento organizacional quando comprado com o pessoal que presta serviço em regime de contracto (Silva, 2016).

No Canadá, foi realizado um estudo com militares cujos resultados revelaram que o comprometimento afetivo e normativo assumem valores muito elevados quando associados a condições de trabalho consideradas favoráveis. Além disso, um nível de comprometimento afetivo e normativo elevados aumenta a intenção de permanecer na instituição (Meyer et al., 2013).

Na linha dos perfis de comprometimento, Lima (2016) realizou um estudo com com Fuzileiros e identificou seis perfis que correspondem a intensidades diferentes do domínio das três componentes do comprometimento organizacional. Em resumo, o primeiro perfil identificado corresponde a uma minoria da amostra e caracteriza-se pelo domínio da componente normativa. O segundo perfil identificado corresponde a uma maioria da amostra e caracteriza-se pelo domínio da componente afetiva e normativa a que Meyer e Parfyonova (2010) chamam dever moral. Verifica-se que os resultados do estudo de Lima (2016) coincidem com os resultados do estudo de Da Silva (2016). Assim, em contexto de Marinha refere-se um forte comprometimento afetivo e normativo.

No contexto da Força Aérea Portuguesa, Casimiro (2015) realizou um estudo onde analisou o comprometimento com o superior hierárquico como determinante do comprometimento organizacional e regista valores elevados para a componente afetiva. Contudo, um facto interessante é a unidimensionalidade do constructo que os dados sugerem e que diverge do quadro teórico que se baseia na tridimensionalidade do constructo.

No plano internacional, Gade (2003) lamenta que a maioria dos estudos sobre o comprometimento organizacional, nomeadamente em contexto militar, tenham sido conduzidos de acordo com uma perspetiva unidimensional ao invés de abordarem o comprometimento na perspetiva multidimensional. Sendo que a maioria dos estudos analisa o comprometimento através de uma abordagem *ad hoc* e não sistémica e dinâmica (Gade, Tiggler, & Schumm, 2003). No seu estudo, em contexto militar, Allen (2003) refere a necessidade de realizar estudos sobre o comprometimento que estabeleçam relação com diferentes focos, referindo o comprometimento em relação à equipa e em relação à carreira.

De acordo com O'Shea e Colaboradores (2009), o comprometimento afetivo assume valores mais elevados que o comprometimento normativo e calculativo. Além disso, o comprometimento afetivo em relação à equipa é mais forte. Coincidindo com

o estudo de Heffner e Gade (2003), cujos resultados sugerem que o comprometimento com a equipa é mais forte do que o comprometimento com a organização.

Os estudos realizados com população militar tendem a evidenciar níveis de comprometimentos mais altos, em especial das componentes afetiva e normativa, comparativamente com amostras de natureza civil (Allen, 2003; Gade, 2003; Tremble et al., 2003; Karrasch, 2003).

1.5 Caracterização da Organização

1.5.1 Missão

“A Marinha tem, por missão principal, participar de forma integrada na defesa da República, estando vocacionada para a geração, preparação e sustentação de forças da componente operacional do sistema de forças” (LOMAR, 2014).

1.5.2 Valores

Os militares, militarizados e civis que servem a Marinha norteiam a sua conduta de acordo com um quadro de valores que incluem: a disciplina, a lealdade, a honra, a integridade e a coragem; constituindo-se como os pilares que sustentam a coesão das ações, o reforço da credibilidade e a potencialização da inovação com vista à materialização dos objetivos (DSRH, 2015).

1.5.3 Estrutura Organizacional

A Marinha Portuguesa é constituída por um conjunto de órgãos, comandos, direções e unidades que compreende todo o território nacional, havendo meios e recursos dispersos noutros continentes. A estrutura orgânica da Marinha obedece ao instituído na Lei de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA) e na Lei

Orgânica da Marinha (LOMAR). Deste modo, a Marinha organiza-se numa estrutura vertical e hierarquizada com os seus respetivos órgãos, que se relacionam entre si por níveis de autoridade hierárquica, funcional, técnica e de coordenação (LOBOFA, 2014).

O Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA) é o comandante da Marinha e é, por inerência, a Autoridade Marítima Nacional (AMN) e depende do Ministro da Defesa Nacional. A Marinha, com o fim de tornar possível o cumprimento da sua missão, compreende (LOMAR, 2014):

- a) O Estado-Maior da Armada;
- b) Os órgãos centrais de administração e direção;
- c) O Comando Naval;
- d) Os órgãos de conselho;
- e) A Inspeção-geral da Marinha;
- f) Os órgãos de base;
- g) Os elementos da componente operacional;
- h) Órgãos e serviços regulados por legislação própria.

1.5.4 Cultura Organizacional

A definição mais difundida de cultura organizacional é a de Schein (1984, p:3.), segundo a qual:

cultura organizacional é o padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com problemas de adaptação externa e de integração interna, que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e serem ensinados aos novos membros como o modo correcto de compreender, pensar e sentir.

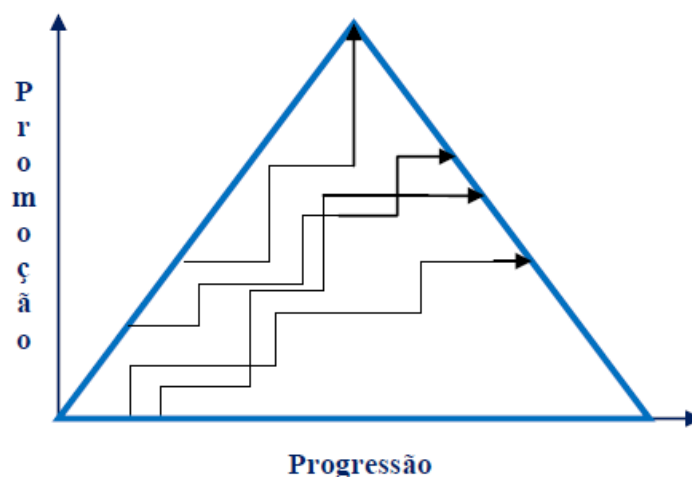
No estudo de Lourenço (2007), os resultados obtidos sugerem que na Marinha a cultura assume primeiramente a Cultura Apoio, entende-se assim que a participação, a confiança, o sentimento de pertença e a cooperação são os valores centrais da organização, sendo o principal objetivo a manutenção da coesão e do empenho das pessoas (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Tal como referido anteriormente, a perceção de apoio organizacional está positivamente relacionada quer com a gestão de carreira, quer com o comprometimento, contribuindo para a criação de laços positivos (Blau, 1985; Blau, 1964; Blau et al., 1993; De Vos, Dewettinck, & Buyens, 2009; Gunz, Mayrhofer, & Tolbert, 2011).

1.5.5 Carreiras Militares na Marinha Portuguesa

No domínio nacional a carreira militar é definida como: “o conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se caracteriza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciados entre si”, tal com estatuido no artigo 27.º do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR). Relativamente à progressão na carreira, consta no EMFAR, artigo 25.º o seguinte: “O militar tem, nomeadamente, direito: A ascender na carreira, atentos os condicionalismos previstos no presente Estatuto, e à progressão no posto, nos termos do respetivo estatuto remuneratório”. Deste modo, em cada categoria, de acordo com os diferentes postos e respetivas condições gerais e especiais, tendo em conta a qualificação, a antiguidade, o mérito e as necessidades organizacionais é determinada a ascensão na carreira do militar (Cabral, 2011).

De acordo com Cabral (2011), o desenvolvimento de carreira na Marinha compreende uma perspetiva horizontal e vertical. À progressão horizontal corresponde um estatuto remuneratório e um processo de promoção vertical, conforme estatuído no EMFAR (Figura 2).

Figura 2 - Evolução na Carreira Militar



Fonte: Cabral (2011)

As carreiras na Marinha, apesar de tipificadas, comportam um conjunto de percursos distintos que são determinados pelos constrangimentos organizacionais, mas também pelas aspirações e escolhas individuais. Tomando como exemplo os modelos de carreira para os oficiais existem três tipos de carreira: a Carreira de Comando de matriz vertical, a Carreira de Direção e Apoio de matriz mista e a Carreira Técnica de matriz essencialmente horizontal (Cabral, 2011).

Na Categoria de Sargentos, a carreira é de tipo único porque a diferenciação corre por áreas funcionais de acordo com uma matriz mista, essencialmente técnica. Por último, na Categoria de Praças a carreira é de tipologia única e de matriz horizontal que resulta da diferenciação funcional e do reduzido número de postos (MDN,2007).

A Diretiva Setorial de Recursos Humanos (DSRH, 2015) é elaborada em consonância com a Diretiva de Planeamento da Marinha (DPN, 2014) e o órgão que detém a incumbência de assegurar as atividades da administração dos recursos humanos é a Superintendência do Pessoal (SP). Em termos de implicações para a gestão da carreira dos militares, destacam-se entre as prioridades fundamentais inscritas na DSRH (2015): a certificação do sistema de formação profissional da Marinha (SFPM) e das escolas e centros de formação (ECF), considerados instrumentos fundamentais para a qualificação e desenvolvimento do pessoal; a valorização da avaliação do mérito; a motivação e a qualificação do pessoal como indutor de elevados

níveis de autoestima e facilitador da integração em carreiras civis após fim do contrato.

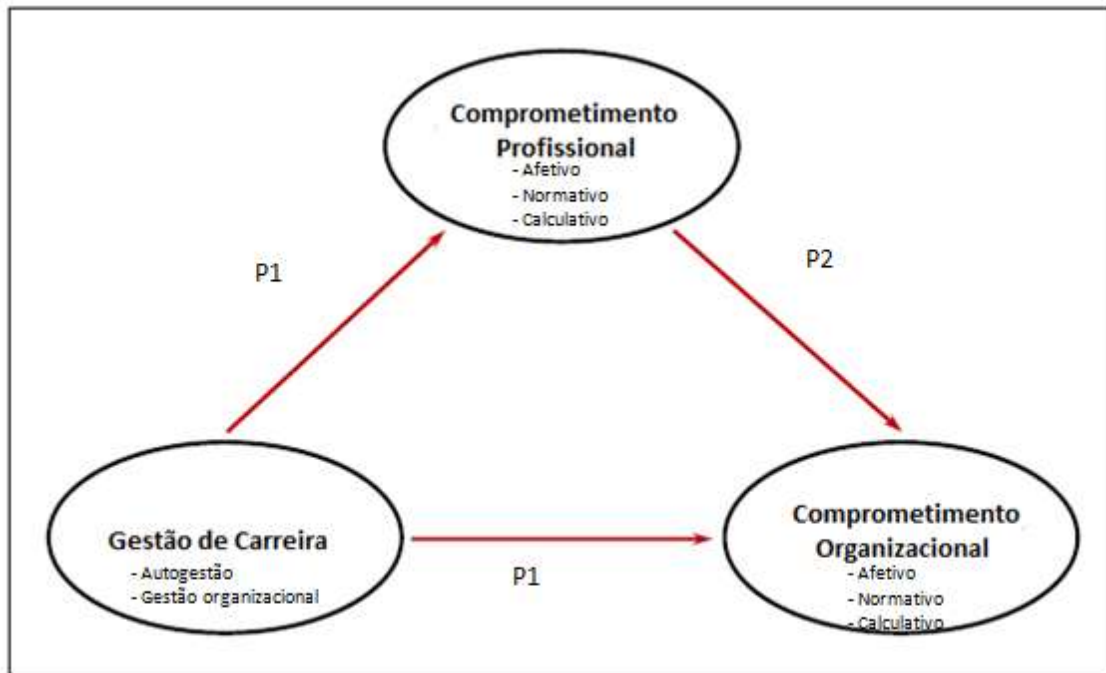
O Gabinete de Gestão de Carreiras tem como incumbência promover sessões de atendimento e aconselhamento relativamente à carreira, tendo a preocupação de sempre que possível conciliar as necessidades organizacionais com as preferências dos militares (Oliveira, 2009).

1.6 Hipóteses de Investigação e Modelo Proposto

Tendo por base o Modelo Tridimensional de Meyer e Allen (1991) e de Meyer, Allen, & Smith (1993) e considerando que as práticas de gestão são um antecedente do comprometimento organizacional e profissional, justifica-se a relação entre os dois constructos e a gestão de carreira, uma vez que esta faz parte das práticas de gestão (Orpen, 1994; Assis, 2014).

Quanto ao considerar o comprometimento com a profissão um antecedente do comprometimento organizacional, o estudo de Figueira, Nascimento e Almeida (2014), sobre a relação entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional chega a resultados que sugerem uma relação de influência do comprometimento profissional sobre o comprometimento organizacional. Tal como sugerido anteriormente no estudo de Figueira (2013) e reafirmado, também, no estudo de Assis (2014). A literatura tem vindo a apontar para a prevalência do comprometimento profissional sobre o comprometimento organizacional (Chang et al., 2007; Jones & McIntosh, 2010; Meyer, Allen & Smith, 1993; Figueira, 2013; Assis, 2014), assim considera-se que o comprometimento profissional é um antecedente do comprometimento organizacional (Figura 3).

Figura 3 - Modelo geral conceptual proposto



Fonte: Elaboração Própria

O modelo que se propõe no presente estudo poderá assentar em relações de mediação. Segundo Baron e Kenny (1986) mediação é a influência que uma variável tem na explicação da relação de uma variável independente sobre uma variável dependente. Segundos os autores, uma mediação obriga a que estejam satisfeitas três condições.

Na primeira condição, a relação da variável independente sobre a variável dependente tem de ser estatisticamente significativa. Esta relação corresponde aos efeitos diretos que *“no efeito causal total, existente na relação entre uma variável independente (X) e uma variável dependente (Y), sem se ter em linha de conta o efeito de qualquer variável de mediação”* (Nascimento, 2010: p. 180-181). No modelo proposto esta relação está contemplada na proposição 1.

A segunda condição estabelecida por Baron e Kenny (1986) tem a ver com a relação de influência da variável independente (proposição 1) sobre a variável mediadora e desta sobre a variável dependente (proposição 2). Estas duas relações

têm obrigatoriamente que ser estatisticamente significativas para haver uma mediação; são os efeitos indiretos.

A terceira condição deriva da segunda e estabelece que o valor da relação que sustenta os efeitos diretos irá diminuir quando em presença da variável mediadora, pelo efeito dos efeitos indiretos. Neste caso, pode a relação entre a variável independente sobre a variável dependente deixar de ser estatisticamente significativa, estando-se na presença de uma mediação. Na situação em que esta relação diminui mas continua a ser estatisticamente significativa está-se perante uma mediação parcial (Hair et al., 2010).

Considerando que a proposição 2 estabelece os segundos efeitos indiretos pode-se estabelecer a seguinte hipótese geral:

H1: O comprometimento profissional é um mediador da relação de influência da gestão de carreira sobre o comprometimento organizacional.

Tendo em conta que o comprometimento organizacional, bem como o comprometimento profissional apresentam três componentes, sendo cada uma delas uma variável, a hipótese geral H1 é desagregada em hipóteses específicas (Tabela 3).

Tabela 3 – Desagregação da hipótese geral H1 em hipótese específicas

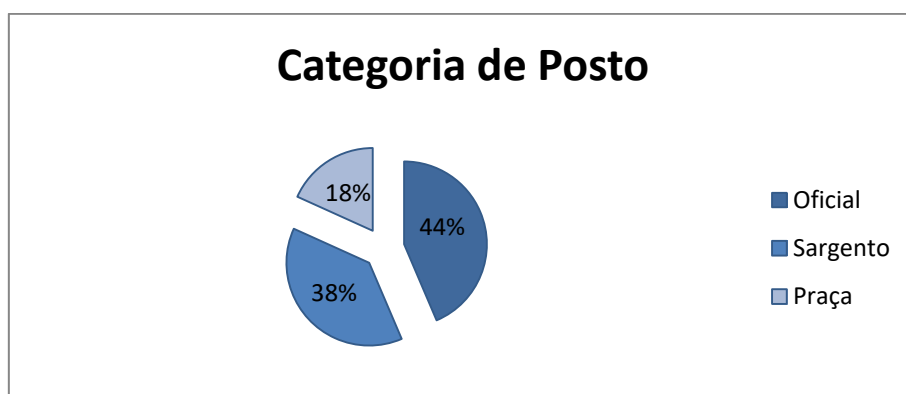
H1a: O comprometimento profissional afetivo é mediador da relação de influência da gestão de carreira sobre o comprometimento organizacional afetivo.
H1b: O comprometimento profissional afetivo é mediador da relação de influência da gestão de carreira sobre o comprometimento organizacional normativo.
H1c: O comprometimento profissional afetivo é mediador da relação de influência da gestão de carreira sobre o comprometimento organizacional calculativo.
H1d: O comprometimento profissional normativo é mediador da relação de influência da gestão de carreira sobre o comprometimento organizacional afetivo.
H1e: O comprometimento profissional normativo é mediador da relação de influência da gestão de carreira sobre o comprometimento organizacional normativo.
H1f: O comprometimento profissional normativo é mediador da relação de influência da gestão de carreira sobre o comprometimento organizacional calculativo.
H1g: O comprometimento profissional calculativo é mediador da relação de influência da gestão de carreira sobre o comprometimento organizacional afetivo.
H1h: O comprometimento profissional calculativo é mediador da relação de influência da gestão de carreira sobre o comprometimento organizacional normativo.
H1i: O comprometimento profissional calculativo é mediador da relação de influência da gestão de carreira sobre o comprometimento organizacional calculativo.

2. Metodologia

A população deste estudo corresponde a uma amostra de militares da Marinha Portuguesa. Sendo que na totalidade a população dos militares é igual a 6601, dos quais 537 responderam ao questionário correspondendo a uma taxa de resposta de 6,6%. Com uma amostra desta dimensão e para um nível de confiança de 95% a margem de erro é de 4,05%¹. No entanto, a amostra é de conveniência pelo que não foi estratificada.

Quanto à categoria de posto, a dominante foi a de oficiais (Gráfico 1).

Gráfico 1 - Amostra por Categoria de Posto

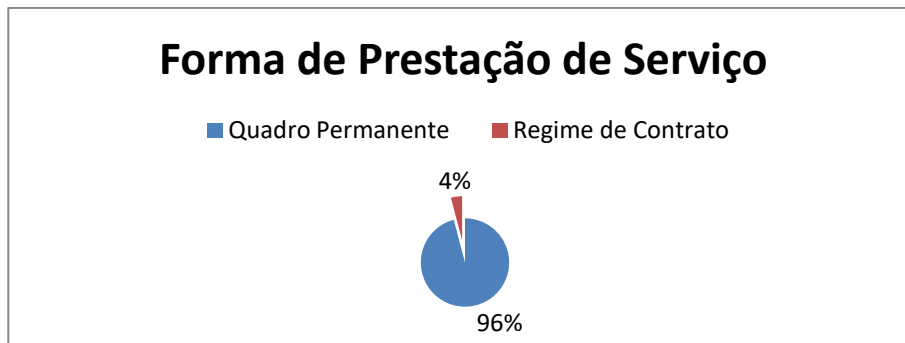


Fonte: dados da amostra

Quanto à forma de prestação de serviço, a grande maioria dos indivíduos tem um regime contratual de quadro permanente (Gráfico 2).

¹ Para a determinação destes valores utilizou-se o Sample Size Calculator da Raosoft, consultado de www.raosoft.com/samplesize.html

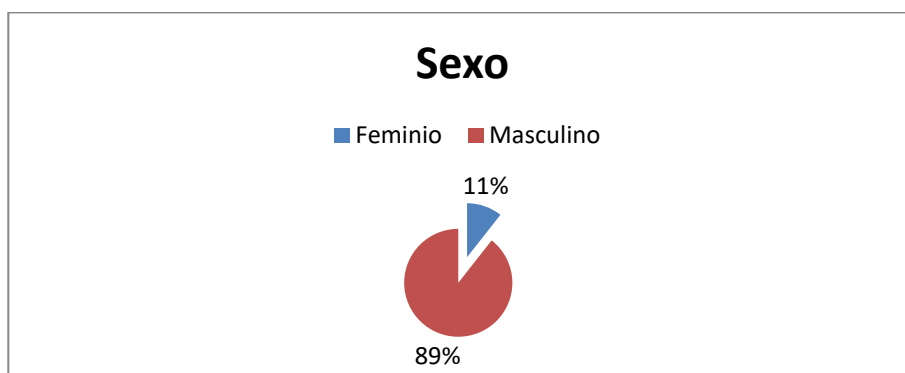
Gráfico 2 - Amostra por forma de prestação de serviço



Fonte: dados da amostra

No que diz respeito ao sexo, a distribuição pode ser observada no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Amostra por sexo



Fonte: dados da amostra

Relativamente à idade, a maioria dos sujeitos tem entre 35 e 50 anos, sendo que na sua maioria prestam serviço há mais de 16 anos, sendo que a maior parte tem concluído o ensino superior.

No presente estudo foi utilizada uma abordagem quantitativa de carácter hipotético dedutivo. Os três constructos em estudo desagregam-se em variáveis latentes que não podem ser observadas diretamente. Essas variáveis foram operacionalizadas através de variáveis manifestas que correspondem aos itens dos instrumentos de medida utilizados para cada constructo.

No que se refere ao procedimento de recolha dos dados, foi feito um requerimento dirigido ao Chefe de Estado-Maior da Armada para a realização do estudo. O questionário foi colocado na plataforma de questionários da Marinha disponível na intranet, as questões foram propositadamente codificadas para não deixar passar para a pergunta seguinte sem seleccionar uma opção de resposta.

Na análise dos dados recorreu-se ao *Statistical Package for Social Sciences* – SPSS (versão 24) e ao *Lisrel* 9.2.

2.1 Instrumentos de Recolha de Dados

2.1.1 Escala da Gestão de Carreira - Variável independente

A gestão de carreira foi avaliada quantitativamente através da escala de Sturges e Colaboradores (2002) constituída por duas subescalas, que correspondem às duas dimensões da gestão de carreira, em que a subescala da gestão de carreira organizacional tem 12 itens e a subescala da autogestão de carreira tem 16 itens. Cada item foi respondido numa escala de tipo *Likert* de 7 pontos, em que: (1)- Discordo Totalmente e (7)- Concordo Totalmente.

O total dos 28 itens da gestão de carreira (Tabela 3) foi adaptado de Sturges e Colaboradores (2002) para o contexto português, tendo sido realizado um pré-teste (Anexo II). A redação dos itens foi adaptada ao contexto militar.

Tabela 3 - Escalas da Gestão de Carreira (baseado em Sturges et al. 2002)

Escala de Gestão de Carreira Organizacional		
Codificação dos Itens	Descrição dos Itens	Nº Itens
ORG_1	Na Marinha foi-me dada formação para ajudar a desenvolver a minha carreira.	Q.2
ORG_2	O meu chefe dá-me apoio para que frequente acções de formação que vão ajudar no desenvolvimento da minha carreira.	Q.6
ORG_3	Tive formação prévia, oferecida pela Marinha, antes de começar a desempenhar as minhas funções.	Q.8
ORG_4	Na Marinha fui enquadrado em cada cargo que desempenhei.	Q.10
ORG_5	O meu chefe dá-me <i>feedback</i> do meu desempenho.	Q.13
ORG_6	Na Marinha existe aconselhamento de carreira.	Q.17
ORG_7	O meu chefe apresentou-me pessoas que me podem ajudar a desenvolver a carreira.	Q.19
ORG_8	É-me dado trabalho desafiante, permitindo que desenvolva novas competências.	Q.20
ORG_9	O meu chefe permite-me ter flexibilidade de horário para que eu consiga frequentar formações.	Q.22
ORG_10	Na Marinha existe uma pessoa responsável por me ajudar no desenvolvimento de carreira e aconselhar sempre que preciso.	Q.24
ORG_11	A Marinha elabora um plano individual de desenvolvimento de carreira para todos os militares.	Q.26
ORG_12	Tenho contacto com a gestão de topo da Marinha em ambiente informal.	Q.28

Escala da Autogestão de Carreira		
Codificação dos Itens	Descrição dos Itens	Nº Itens
	Mantenho o meu CV atualizado.	Q.1
AUTO_2	Estou atento (a) à minha formação e qualificação.	Q.3
AUTO_3	Penso deixar a Marinha se não me oferecerem progressão de carreira.	Q.4
AUTO_4	Procuro melhorar as minhas competências	Q.5
AUTO_5	Costumo ler revistas, artigos e livros relacionados com a minha área de trabalho nos tempos livres.	Q.7
AUTO_6	Realizei actividades e formações extra para valorizar o meu CV.	Q.9
AUTO_7	Não escolhi (cargo por escolha) novas funções e responsabilidades porque não me iam ajudar a desenvolver novas competências.	Q.11
AUTO_8	Tento fazer com que o meu chefe tenha consciência do contributo e da qualidade do meu trabalho.	Q.12
AUTO_9	Envolvi-me em projectos desafiantes (dentro ou fora da Marinha).	Q.14
AUTO_10	Tenho estado atento (a) a anúncios de emprego para ver como está o mercado de trabalho fora da Marinha.	Q.15
AUTO_11	Eu pedi para ter aconselhamento de carreira.	Q.16
AUTO_12	Tenho conhecido pessoas que me podem ajudar a desenvolver a carreira.	Q.18
AUTO_13	Eu peço <i>feedback</i> do meu desempenho.	Q.21
AUTO_14	Tenho o contacto de pessoas que estão nas áreas onde eu gostava de vir a trabalhar.	Q.23
AUTO_15	Estou atento (a) às oportunidades de emprego fora da Marinha.	Q.25
AUTO_16	Penso deixar a Marinha porque tenho as competências necessárias para conseguir um emprego melhor.	Q.27

2.1.2 Escala do Comprometimento Organizacional - Variável dependente

A escala do comprometimento organizacional foi adaptada de Meyer e Allen (1997) por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) tendo sido ajustada à população pela substituição do termo “empresa” para “instituição”. A redação dos itens foi adaptada ao contexto militar. Através de uma escala de 19 itens constituída por três subescalas que correspondem às três dimensões do comprometimento organizacional (Tabela 4), em que a subescala do comprometimento organizacional afectivo constitui 6 itens, a subescala do comprometimento organizacional normativo constitui 6 itens e a subescala do comprometimento normativo constitui 7 itens. Cada item foi respondido numa escala de tipo *Likert* de 7 pontos, em que: (1)- Discordo Totalmente e (7)- Concordo Totalmente.

Tabela 4 - Escalas do Comprometimento Organizacional (baseado em Nascimento et al. 2008)

Escala de Comprometimento Organizacional Afectivo		
Codificação dos Itens	Descrição dos Itens	Nº Itens
COA_1	Não me sinto “emocionalmente ligado (a)” à Marinha.	Q.30
COA_2	A Marinha tem um grande significado para mim.	Q.34
COA_3	Não me sinto como “fazendo parte da família naval”.	Q.35
COA_4	Na realidade, sinto os problemas da Marinha como se fossem meus.	Q.37
COA_5	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha vida na Marinha.	Q.39
COA_6	Não me sinto como fazendo parte da Marinha.	Q.43

Escala de Comprometimento Organizacional Normativo		
Codificação dos Itens	Descrição dos Itens	Nº Itens
CON_1	Eu não iria deixar a Marinha, neste momento, porque sinto que tenho obrigação pessoal para com os camaradas que trabalham comigo.	Q.32
CON_2	Sinto que não tenho qualquer qualquer dever moral em permanecer na Marinha	Q.33
CON_3	Mesmo se fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar a Marinha neste momento.	Q.36
CON_4	A Marinha merece a minha lealdade.	Q.38
CON_5	Sentir-me-ia culpado se deixasse a Marinha agora.	Q.40
CON_6	Sinto que não tenho um grande dever para com a Marinha.	Q.46

Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo		
Codificação dos Itens	Descrição dos Itens	Nº Itens
COC_1	Acredito que existem poucas alternativas para poder pensar em sair da Marinha.	Q.29
COC_2	Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair da Marinha, mesmo que o pudesse fazer.	Q.31
COC_3	Uma das principais razões para eu continuar na Marinha é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra instituição poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	Q.41
COC_4	Neste momento, manter-me na Marinha é uma questão de necessidade material e de vontade pessoal.	Q.42
COC_5	Uma das consequências negativas para mim se saísse da Marinha resulta da escassez de alternativas que teria disponíveis.	Q.44
COC_6	Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair da Marinha neste momento.	Q.45
COC_7	Como já dei tanto a esta instituição (Marinha), não considero actualmente a possibilidade de trabalhar noutra.	Q.47

2.1.3 Escala do Comprometimento Profissional - Variável mediadora

A escala do comprometimento profissional foi adaptada de Meyer, Allen e Smith (1993) por Figueira (2013), Nascimento e Almeida (2014) para o contexto português. A redação dos itens foi adaptada ao contexto militar.

O comprometimento profissional foi avaliado quantitativamente através de uma escala de 18 itens construída por três subescalas que correspondem às três dimensões do comprometimento (Tabela 5), sendo que cada uma das subescalas é constituída por 6 itens. Cada item foi respondido numa escala de tipo *Likert* de 7 pontos, em que: (1)- Discordo Totalmente e (7)- Concordo Totalmente.

Tabela 5 - Escalas de Comprometimento Profissional (baseado em Figueira et al. 2014)

Escala de Comprometimento Profissional Afectivo		
Codificação dos Itens	Descrição dos Itens	Nº Itens
CPA_1	Não gosto da minha profissão.	Q.49
CPA_2	Sou um entusiasta relativamente ao exercício da minha profissão.	Q.53
CPA_3	Não me identifico com a minha profissão.	Q.54
CPA_4	Arrependo-me de ter entrado para esta profissão.	Q.56
CPA_5	A minha profissão é importante para a minha autoimagem.	Q.58
CPA_6	Tenho orgulho em estar na minha profissão.	Q.61

Escala de Comprometimento Profissional Normativo		
Codificação dos Itens	Descrição dos Itens	Nº Itens
CPN_1	Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha profissão.	Q.51
CPN_2	Acredito que as pessoas que se formam numa profissão têm a responsabilidade de permanecer nessa profissão por um período de tempo razoável.	Q.52
CPN_3	Não sinto nenhuma obrigação de permanecer na minha profissão.	Q.55
CPN_4	Mesmo que fosse vantajoso para mim, não sinto que fosse correcto deixar a minha profissão agora.	Q.57
CPN_5	Sinto uma responsabilidade para com a minha profissão que me leva a permanecer na mesma.	Q.59
CPN_6	Permaneço na minha profissão devido ao dever de lealdade para com a mesma.	Q.64

	Descrição dos Itens	Nº Itens
CPC_1	Seria dispendioso para mim mudar a minha profissão agora.	Q.48
CPC_2	Mudar de profissão agora seria difícil para mim.	Q.50
CPC_3	Investi muito na minha profissão para considerar mudar agora.	Q.60
CPC_4	Mudar de profissão agora iria exigir um considerável sacrifício pessoal.	Q.62
CPC_5	A minha vida ia sofrer grandes alterações se mudasse de profissão.	Q.63
CPC_6	Não sinto pressões que me impeçam de mudar de profissão.	Q.65

2.2 Tratamento dos Dados

Numa primeira fase de validação da amostra, depois de estimado o modelo proposto, foi utilizada uma abordagem construtivista. Assim, iniciou-se a construção do modelo com as suas relações estruturais diretas, passando-se de seguida à inclusão das relações estruturais indiretas.

A análise dos dados está estruturada em duas partes: i) validação dos instrumentos utilizados face à amostra, ii) teste das hipóteses que suportam o modelo proposto.

Na fase de validação dos instrumentos de recolha dos dados aplicou-se a metodologia de modelação com recurso a modelos de equações estruturais (Hair et al., 2010; Salgueiro, 2012). Realizou-se uma análise fatorial confirmatória para cada uma das escalas, com o objetivo de verificar a fiabilidade dos instrumentos de medida. Deste modo, a fiabilidade representa o grau de consistência interna da medida de cada variável latente e determina-se através do valor da variância extraída (VE) e da fiabilidade do constructo (CR). No caso da variância extraída são considerados aceitáveis valores iguais ou superiores a 0,5 e no caso da fiabilidade do constructo é ideal um valor igual ou superior a 0,7 e aceitável um valor igual ou superior a 0,6 (Hair et al., 2010).

A variância extraída é calculada através da fórmula:

$$VE = \frac{\sum \text{Carga Factorial Standardizada}^2}{\text{Número de itens}}$$

A fiabilidade do constructo é calculada através da fórmula:

$$CR = \frac{(\sum \text{Carga Factorial Standardizada})^2}{(\sum \text{Carga Factorial Standardizada})^2 + (\sum \text{Erro da Estimativa Carga Factorial Standardizada})}$$

2. 3 Modelagem com Recurso a Equações Estruturais e Critérios dos Indicadores de Bondade de Ajustamento

De acordo com Marôco (2010), a modelagem com recurso a equações estruturais é uma técnica que permite testar a validade de modelos teóricos que definem relações causais, hipotéticas entre variáveis. Os modelos de equações estruturais tornam possível a análise de várias relações de dependência, constituindo uma abordagem construtivista (Hair et al., 2010).

Os modelos são representados por meio de um diagrama de caminhos composto pelo modelo de medida e pelo modelo estrutural, sendo que o primeiro especifica os indicadores de medida e a fiabilidade das variáveis latentes, enquanto que o segundo representa o conjunto de relações de dependência entre as variáveis (Salgueiro, 2007).

A validação do modelo é feita com base em indicadores de bondade e ajustamento, classificadas essencialmente em: medidas de ajustamento absoluto, medidas de ajustamento incremental e parcimónia (Hair et al., 2010; Salgueiro, 2007).

Os indicadores de qualidade do ajustamento utilizados para a validação dos instrumentos face à amostra encontram-se em referência na Tabela 6.

Tabela 6 - Indicadores de qualidade do ajustamento do Modelo

Indicadores	CrITÉrios de aceitabilidade
Cargas factoriais das variáveis manifestas	
Factor Loading	>0,5
Medidas de significância	
t-value	$\geq 1,96(p \leq 0,05)$
Coeficiente de determinação múltiplo (R^2)	$\geq 0,50$
Medidas de fiabilidade	
Alpha de Cronbach	$\geq 0,70$
Fiabilidade do constructo (CR)	$\geq 0,70$
Variância Extraída (VE)	$\geq 0,50$
Medidas de ajustamento absoluto	
Qui-Quadrado (χ^2)	$p\text{-value} \geq 0,05$
GFI	$\geq 0,90$
RMSEA	$\leq 0,80$
Medidas de ajustamento incremental	
CFI	$\geq 0,90$
Medidas de parcimónia	
Qui-Quadrado normalizado (χ^2/df)	≤ 3
AIC	Modelo com < valor

Fonte: elaboração própria a partir de (Hair et al., 2010)

2.3.1 Análise das Relações Mediação

Numa primeira fase verificou-se a existência de uma relação direta estatisticamente significativa entre as variáveis independente e dependente. A existência desta relação constitui uma condição para a relação de mediação.

Após verificação da condição anteriormente descrita foi feito o teste do modelo, sendo que nesta segunda fase já se considera a existência de uma relação indireta entre a variável independente e a variável mediadora e entre a variável mediadora e a variável dependente. Nesta fase, o critério é obter pelo menos um nível de significância considerável em pelo menos uma das relações indiretas para que exista uma relação de mediação entre as variáveis.

Numa terceira fase, ao modelo anteriormente obtido foi adicionada a relação direta entre a variável independente e a variável dependente, após esta adição as relações indiretas entre as variáveis independente e mediadora e a variável dependente continuaram a registar valores estatisticamente significativos.

Na quarta e última fase foi determinado o valor da significância da estimativa da totalidade dos efeitos indiretos na relação de mediação. Caso não se verifique significância estatística da estimativa do total dos efeitos indiretos a relação de mediação cai (Hair et al., 2010).

Uma vez verificadas as quatro fases descritas e reunidos os critérios que estabelecem a existência de uma mediação, foi calculado o valor de z' de MacKinnon, que determina a significância dos efeitos indiretos (MacKinnon et al., 2002: p.98):

$$z' = \frac{\alpha\beta}{\sqrt{(\alpha^2 \sigma\beta^2 + \beta^2 \sigma\alpha^2)}}$$

Assim temos que:

α = valor da estimativa da relação entre a variável independente e a variável mediadora

β = valor da estimativa da relação entre a variável mediadora e a variável dependente

$\sigma\alpha$ = erro padrão da estimativa da relação entre a variável independente e a variável mediadora

$\sigma\beta$ = erro padrão da estimativa da relação entre a variável mediadora e a variável dependente

O cálculo do valor de z' de MacKinnon visou realizar o teste da hipótese nula de existência de efeitos indiretos ($H_0: z' = 0$). A rejeição da hipótese nula significa que existe uma relação de mediação em que o valor de z' a um nível de significância de 0,05 é igual ou superior a 0,97.

3. Resultados

3.1 Estatística Descritiva

Como se observa na Tabela 7, a média mais elevada corresponde à componente normativa do comprometimento organizacional e a média mais baixa corresponde à componente afetiva do comprometimento organizacional. No que respeita ao comprometimento profissional a média mais elevada é a da componente calculativa e a média mais baixa é a da componente normativa do comprometimento profissional. Face ao exposto, neste estudo a natureza dominante do comprometimento difere em relação ao foco organização e ao foco profissão. Quanto à gestão de carreira, a componente da autogestão de carreira regista uma média mais elevada do que a componente da gestão de carreira organizacional.

Tabela 7 - Média, Desvio Padrão e Correlações entre as Variáveis Gestão de Carreira, Comprometimento Profissional e Comprometimento Organizacional

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7
AUTO (1)	5.18	3.3162							
ORG (2)	4.97	3.3801	-.036						
CPA (3)	5.16	2.6607	-.284**	.240**					
CPN (4)	4.86	2.6701	-.249**	.208**	.272**				
CPC (5)	5.81	5.1449	-.125**	.011	.083	.399**			
COA (6)	4.81	2.4908	-.286**	.263**	.473**	.496**	.181**		
CON (7)	6.04	3.6689	-.288**	.256**	.291**	.684**	.209**	.607**	
COC (8)	5.18	3.3162	-.146**	-.026	-.024	.299**	.697**	.037	.137**

Fonte: dados da amostra

As médias da autogestão de carreira e da gestão de carreira organizacional assumem valores muito próximos. À exceção das médias do comprometimento organizacional normativo e do calculativo, as restantes componentes do comprometimento organizacional assumem, entre si, médias distintas. Todas as médias das componentes do comprometimento profissional são distintas (Tabela 8).

Tabela 8 - Teste de Médias Emparelhadas

AUTO-ORG	-.00123	2.08884	-.014	.989
COA-CON	.71944	.96169	17.336	.000
COA-COC	.70996	1.39561	11.788	.000
CON-COC	-.00948	1.36621	-.161	.872
CPA-CPN	2.65415	1.17117	52.516	.000
CPA-CPC	1.47603	1.62296	21.075	.000
CPN-CPC	-1.17812	1.36934	-19.937	.000

Fonte: dados da amostra

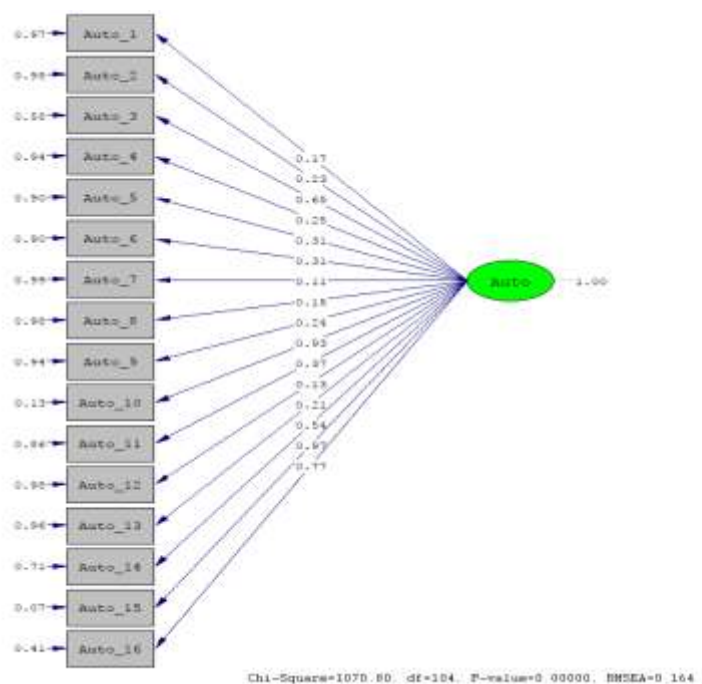
3.2 Validação dos Instrumentos Face à Amostra

3.2.1. Validação da Escala da Gestão de Carreira

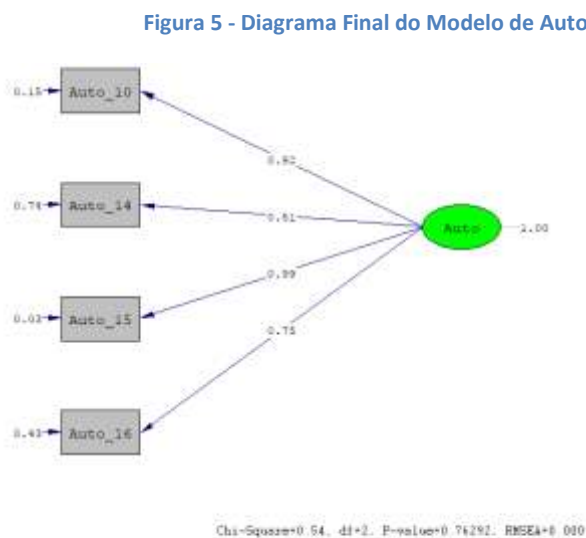
Utilizando-se o modelo original de Sturges e colaboradores (2002), verificou-se que o modelo não apresenta indicadores de bondade de ajustamento aceitáveis ($X^2=2375.60$; $df=349$; $RMSEA=0.131$; $AIC=8627.714$; $CFI=0.704$; $GFI=0.578$; $SRMR=0.164$; $X^2/df=6.807$). Por outro lado, verificou-se uma correlação entre as dimensões da gestão de carreira organizacional e da autogestão de carreira ($t\text{-value}=-0,05$; $t\text{-value}=-0,93$). Este resultado sugere a independência das variáveis presentes no constructo gestão de carreira. Face ao exposto, decidiu-se validar o instrumento de medida de cada uma das variáveis latentes de forma independente.

O modelo de medida da variável autogestão de carreira no seu formato original não ajustou ($X^2=1070.8$; $df=104$; $RMSEA=0.164$; $AIC=0.732$; $CFI=0.616$; $GFI=0.170$; $SRMR=10.296$; $X^2/df=1070.8$), havendo *factor loadings* inferiores a 0,5 (Figura 4).

Figura 4 - Diagrama do Modelo Inicial de Autogestão de Carreira

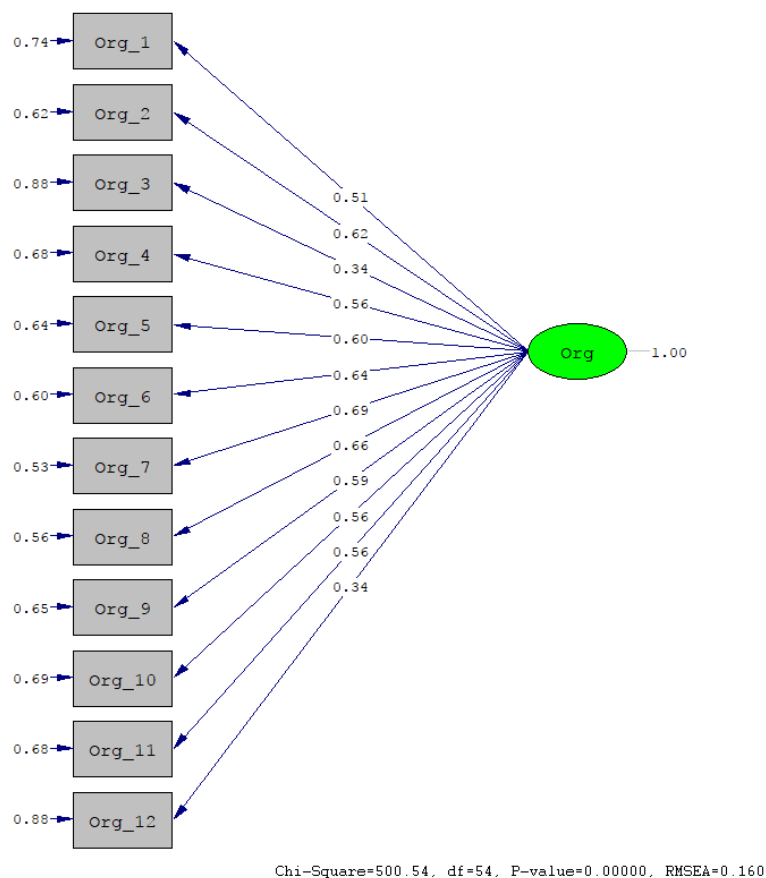


A partir destes resultados o modelo foi reespecificado sucessivamente através da eliminação dos itens tendo como critério, por um lado o valor do *factor loading* e por outro a existência de valores elevados de índices de modificação. Desta forma, chegou-se a um modelo final que apresenta uma bondade de ajustamento aceitável ($X^2 = 0.54$; $df = 2$; $RMSEA = 0.000$; $AIC = 624,321$; $CFI = 1.00$; $GFI = 0.99$; $SRMR = 0.00401$; $X^2/df = 0,27$) e *factor loadings*, também, aceitáveis (Figura 5).



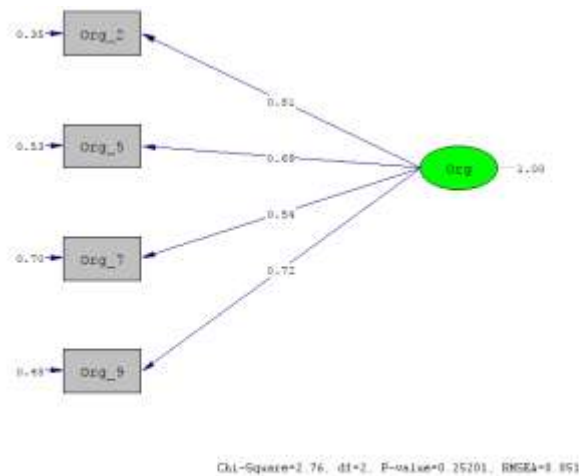
Relativamente à variável latente gestão de carreira organizacional, procedeu-se da mesma forma, tendo como ponto de partida o facto do modelo de medida original não ter ajustado ($X^2 = 500.54$; $df = 54$; $RMSEA = 0.160$; $AIC = 0.801$; $CFI = 0.106$; $GFI = 0.106$; $SRMR = 9.269$; $X^2/df = 500.54$) havendo *factor loadings* inferiores a 0,5 (Figura 6).

Figura 6 - Diagrama do Modelo Inicial de Gestão de Carreira Organizacional



A partir destes resultados o modelo foi reespecificado sucessivamente através da eliminação dos itens tendo como critério, por um lado o valor do *factor loading* e por outro a existência de valores elevados de índices de modificação. Desta forma, chegou-se a um modelo final que apresenta uma bondade de ajustamento aceitável ($X^2 = 2.76$; $df = 2$; $RMSEA = 0.051$; $AIC = 1561,099$; $CFI = 0.999$; $GFI = 0.995$; $SRMR = 0.0170$; $X^2/df = 1,38$) e *factor loadings*, também, aceitáveis (Figura 7).

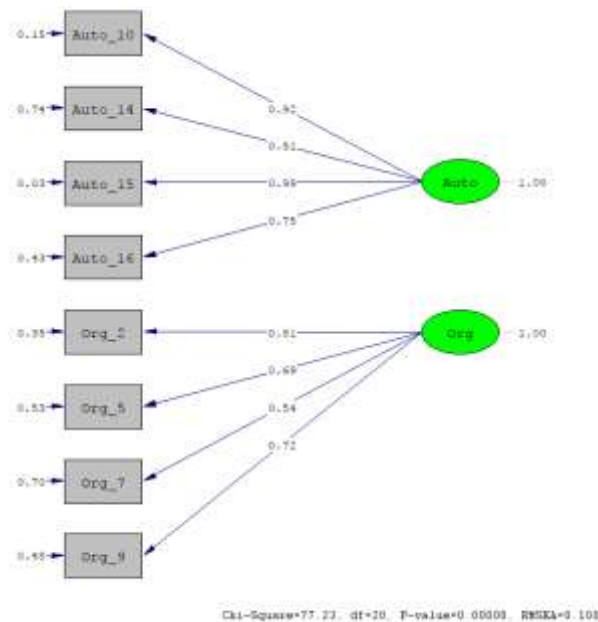
Figura 7 - Diagrama Final do Modelo de Gestão de Carreira Organizacional



Tendo sido garantida a validade, face à amostra, das escalas de medida da autogestão de carreira e da gestão de carreira organizacional, agregaram-se as mesmas num modelo de medida de gestão de carreira, não se considerando a relação entre as duas dimensões.

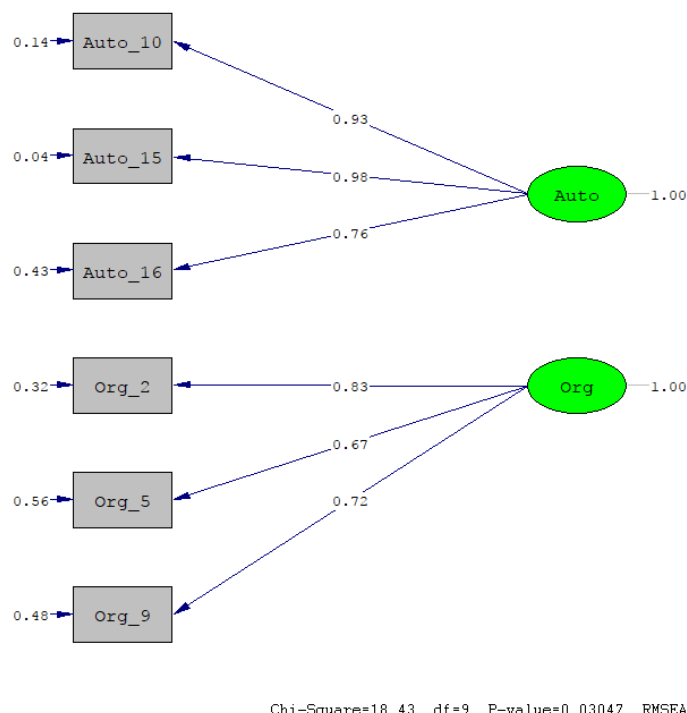
Os resultados obtidos não apresentaram uma bondade de ajustamento aceitável ($\chi^2 = 77.23$; $df = 20$; $RMSEA = 0.100$; $AIC = 0.975$; $CFI = 0.947$; $GFI = 0.0838$; $SRMR = 3.861$; $\chi^2/df = 77.23$), ainda que os *factor loadings* registem todos valores aceitáveis (Figura 8).

Figura 8 - Diagrama Inicial do Modelo de Gestão de Carreira agregadas a Autogestão de Carreira e a Gestão de Carreira Organizacional



Com base no modelo supra apresentado foram eliminados os itens que apresentaram um índice de modificação excessivamente elevado. Sendo que, o modelo resultante apresentou uma bondade de ajustamento aceitável ($\chi^2 = 18.43$; $df=9$; $RMSEA= 0.065$; $AIC= 1393,028$; $CFI 0,995$; $GFI= 0.982$; $SRMR = 0.0395$; $\chi^2/df=2.048$) e factor loadings aceitáveis (Figura 9).

Figura 9 - Diagrama do Modelo Final de Gestão de Carreira agregadas a Autogestão de Carreira e a Gestão de Carreira Organizacional



Analisando a fiabilidade e validade do instrumento de medida, verifica-se que a variância extraída, tanto para autogestão de carreira ($\alpha = 0,889$; VE= 0,80; CR= 0,92) como para a gestão de carreira organizacional ($\alpha = 0,755$; VE= 0,55; CR= 0,78), está dentro dos valores de referência, o mesmo acontece para a fiabilidade do constructo.

Recorreu-se à análise descritiva dos dados obtidos para o modelo final com o objetivo de se realizar uma interpretação mais precisa dos resultados.

Relativamente aos itens da autogestão de carreira, temos que o item Auto_10 “Tenho estado atento (a) a anúncios de emprego para ver como está o mercado de trabalho fora da Marinha”, o item Auto_15 “Estou atento (a) às oportunidades de emprego fora da Marinha” e o item Auto_16 “Penso deixar a Marinha porque tenho as competências necessárias para conseguir um emprego melhor” apresentam médias muito próximas (Auto_10 = 3,76; Auto_15 = 3,91 e Auto_16 = 3,45), sendo que às mesmas corresponde a frequência de resposta: “Discordo Totalmente”. Assim, de acordo com as médias dos itens, em termos de autogestão de carreira, reveladores da

intenção de deixar a organização, os militares em causa não têm estado atentos ao mercado de trabalho fora da Marinha, nem têm procurado alternativas de emprego fora da organização e não desenvolveram competências que os possam ajudar a conseguir facilmente encontrar emprego fora da Marinha.

Quanto à gestão de carreira organizacional, temos que o item Org_2 “O meu chefe dá-me apoio para que frequente ações de formação que vão ajudar no desenvolvimento da minha carreira”, o item Org_5 “O meu chefe dá-me *feedback* do meu desempenho” apresentam médias muito próximas (Org_2 = 4,61 e Org_5 = 4,78), sendo que a frequência de respostas destes dois itens corresponde a “Concordo”. O item Org_9 “O meu chefe permite-me ter flexibilidade de horário para que eu consiga frequentar formações” apresentou uma média de 4,06 e a frequência de resposta deste item corresponde a “Não Concordo, Nem Discordo”. Assim, de acordo com as médias dos itens, ao nível das chefias revela-se algum apoio para o desenvolvimento de formações profissionais e verifica-se que é dado *feedback* de desempenho.

Uma vez que, a reespecificação do modelo levou a que a autogestão de carreira e a gestão de carreira organizacional fossem desgregadas e tratadas como variáveis independentes e não como componentes da gestão de carreira, as hipóteses anteriormente estabelecidas foram reformuladas (Tabelas 9 e 10).

Tabela 9 - Hipóteses referentes ao papel mediador do comprometimento profissional na relação de influência da autogestão de carreira sobre o comprometimento organizacional

H1: O comprometimento profissional é mediador da relação de influência da autogestão de carreira sobre o comprometimento organizacional.

H1a: O comprometimento profissional afetivo é mediador da relação de influência da autogestão de carreira sobre o comprometimento organizacional afetivo.

H1b: O comprometimento profissional afetivo é mediador da relação de influência da autogestão de carreira sobre o comprometimento organizacional normativo.

H1c: O comprometimento profissional afetivo é mediador da relação de influência da autogestão de carreira sobre o comprometimento organizacional calculativo.

H1d: O comprometimento profissional normativo é mediador da relação de influência da autogestão de carreira sobre o comprometimento organizacional afetivo.

H1e: O comprometimento profissional normativo é mediador da relação de influência da autogestão de carreira sobre o comprometimento organizacional normativo.

H1f: O comprometimento profissional normativo é mediador da relação de influência da autogestão de carreira sobre o comprometimento organizacional calculativo.

H1g: O comprometimento profissional calculativo é mediador da relação de influência da autogestão de carreira sobre o comprometimento organizacional afetivo.

H1h: O comprometimento profissional calculativo é mediador da relação de influência da autogestão de carreira sobre o comprometimento organizacional normativo.

H1i: O comprometimento profissional calculativo é mediador da relação de influência da autogestão de carreira sobre o comprometimento organizacional calculativo.

Tabela 10 - Hipóteses referentes ao papel mediador do comprometimento profissional na relação de influência da gestão de carreira organizacional sobre o comprometimento organizacional

H2: O comprometimento profissional é mediador da relação de influência da gestão de carreira organizacional sobre o comprometimento organizacional.

H2a: O comprometimento profissional afetivo é mediador da relação de influência da gestão de carreira organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo.

H2b: O comprometimento profissional afetivo é mediador da relação de influência da gestão de carreira organizacional sobre o comprometimento organizacional normativo.

H2c: O comprometimento profissional afetivo é mediador da relação de influência da gestão de carreira organizacional sobre o comprometimento organizacional calculativo.

H2d: O comprometimento profissional normativo é mediador da relação de influência da gestão de carreira organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo.

H2e: O comprometimento profissional normativo é mediador da relação de influência da gestão de carreira organizacional sobre o comprometimento organizacional normativo.

H2f: O comprometimento profissional normativo é mediador da relação de influência da gestão de carreira organizacional sobre o comprometimento organizacional calculativo.

H1g: O comprometimento profissional calculativo é mediador da relação de influência da gestão de carreira organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo.

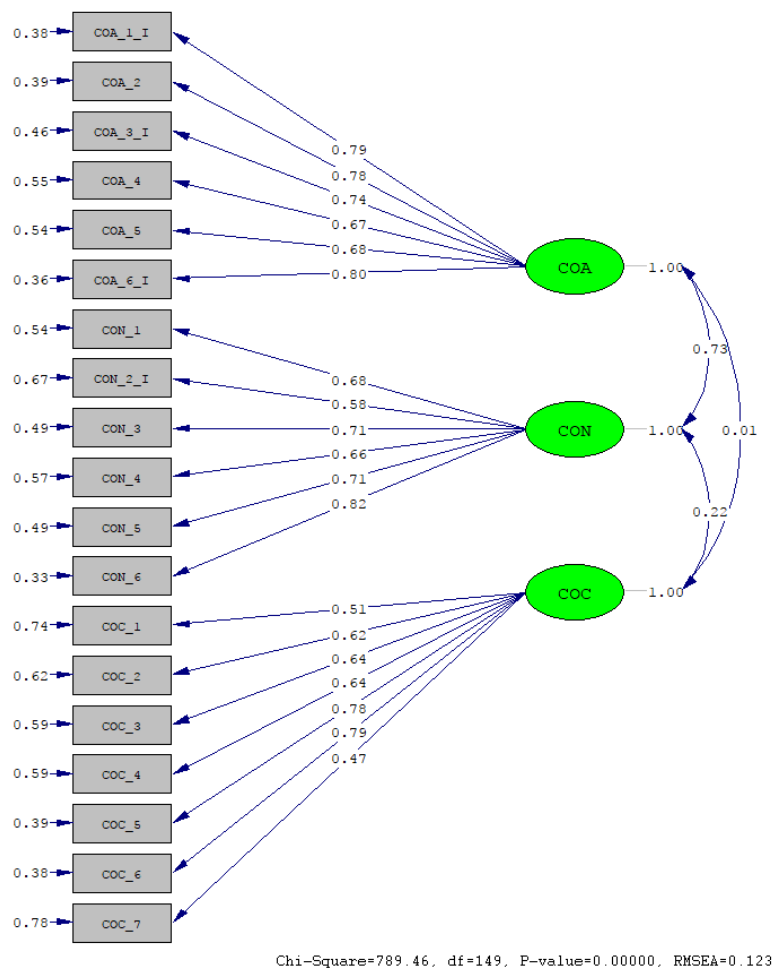
H1h: O comprometimento profissional calculativo é mediador da relação de influência da gestão de carreira organizacional sobre o comprometimento organizacional normativo.

H1i: O comprometimento profissional calculativo é mediador da relação de influência da gestão de carreira organizacional sobre o comprometimento organizacional calculativo.

3.2.2 Validação da Escala do Comprometimento Organizacional

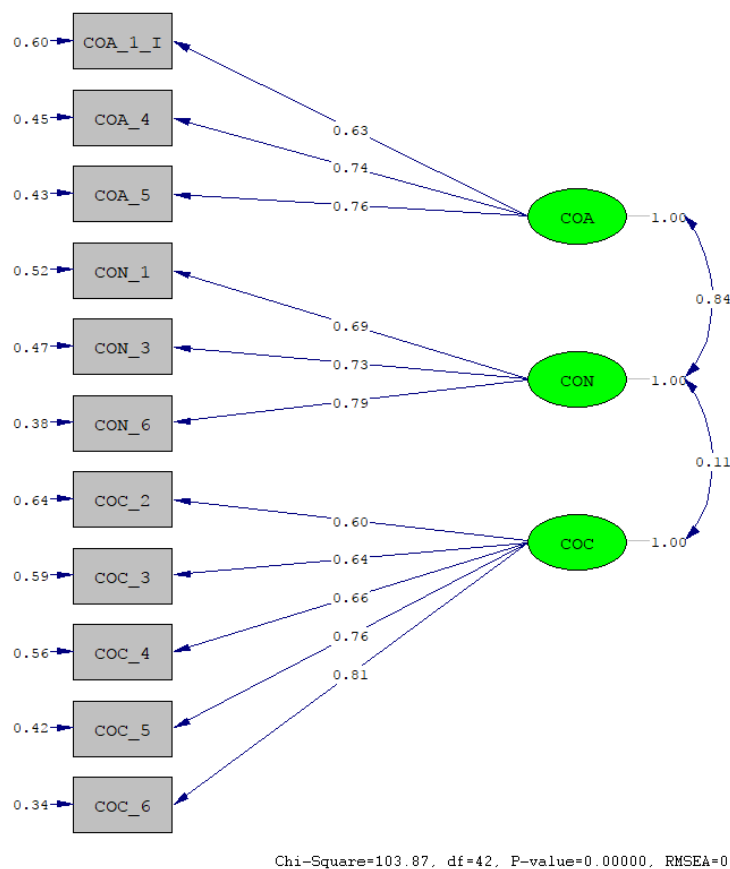
Utilizando-se o modelo original de Meyer e Allen (1991, 1997) verificou-se que o modelo não apresenta indicadores de bondade de ajustamento aceitáveis, não ajustando ($X^2 = 789.46$; $df = 149$; $RMSEA = 0.123$; $AIC = 0.878$; $CFI = 0.766$; $GFI = 0.120$; $SRMR = 0.529$; $X^2/df = 789.46$) e apresenta um *factor loading* abaixo do valor de referência (Figura 10).

Figura 10 - Diagrama do Modelo Inicial de Comprometimento Organizacional



A partir destes resultados o modelo foi reespecificado sucessivamente através da eliminação dos itens tendo como critério, por um lado o valor do *factor loading* e por outro a existência de valores elevados de índices de modificação. Desta forma, chegou-se a um modelo que apresenta medidas de bondade e de ajustamento aceitáveis ($X^2 = 103.87$; $df = 42$; $RMSEA = 0.075$; $AIC = 3832.986$; $CFI = 0.971$; $GFI = 0.945$; $SRMR = 0,0512$; $X^2/df = 2.47$) e *factor loadings* aceitáveis (Figura 11).

Figura 11 - Diagrama do Modelo Final de Comprometimento Organizacional



Não obstante, verificando-se que a correlação entre a componente afetiva e normativa do comprometimento organizacional é excessivamente elevada, sugerindo a possibilidade de dependência entre as duas, testou-se um modelo bidimensional (Anexo III) em que se juntou a componente afetiva e a componente normativa numa única variável. No entanto, manteve-se a decisão de utilizar o Modelo Tridimensional de Meyer e Allen (1997).

Analisando a fiabilidade do instrumento de medida, verifica-se que tanto para a componente afetiva ($\alpha = 0,712$; VE= 0,51; CR= 0,75), como normativa ($\alpha = 0,756$; VE= 0,54; CR= 0,78), como calculativa ($\alpha = 0,793$; VE= 0,49; CR= 0,83) os valores de referência são respeitados.

O item COA_1_I “Não me sinto “emocionalmente ligado (a)” à Marinha” registou uma média igual a 5,44 e uma frequência de resposta indicada de “Concordo Totalmente”, contudo este item foi revertido pelo que a resposta de concordância total corresponde a um elevado comprometimento organizacional afetivo. O item COA_4 “Na realidade, sinto os problemas da Marinha como se fossem meus” e o item COA_5 “Ficaria muito feliz em passar o resto da minha vida na Marinha” registam médias próximas (COA_4 = 4,21 e COA_5 = 4,74), sendo que a frequência de resposta corresponde a “Concordo”. Os resultados apontam para a existência de um comprometimento organizacional afetivo caracterizado pelo sentimento de pertença à instituição.

O item CON_1 “Eu não iria deixar a Marinha, neste momento, porque sinto que tenho obrigação pessoal para com os camaradas que trabalham comigo” e o item CON_3 “Mesmo se fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar a Marinha neste momento” apresentam médias muito próximas (CON_1 = 3,34 e CON_3 = 3,42), sendo que a frequência de resposta dos mesmos corresponde a “Discordo Totalmente”. O item CON_6 “Sinto que não tenho um grande dever para com a Marinha” apresenta uma média igual a 4,03 e uma frequência de resposta de “Não Concordo, Nem Discordo”.

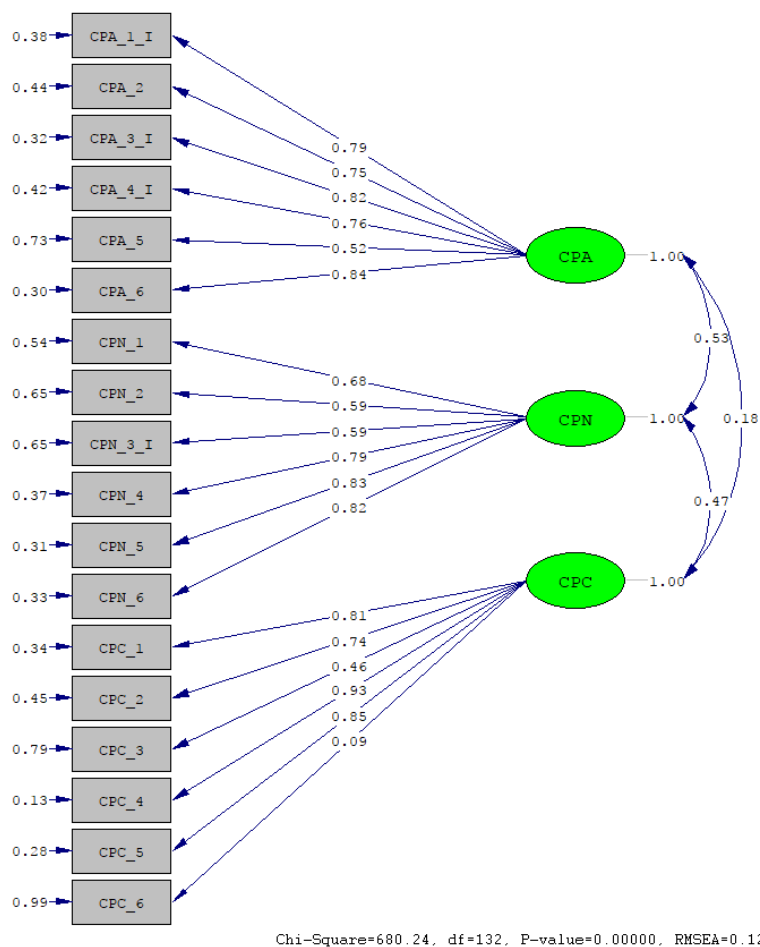
O item COC_2 “Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair da Marinha, mesmo que o pudesse fazer”, regista uma média igual a 4,02 e uma frequência de resposta que corresponde a “Não Concordo, Nem Discordo”. O item COC_3 “Uma das principais razões para eu continuar na Marinha é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra instituição poderia não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui” regista uma média de 3,36 e uma frequência de resposta de “Discordo Totalmente”. O item COC_4 “Neste

momento, manter-me na Marinha é uma questão de necessidade material e de vontade pessoal” regista uma média de 4,43 e uma frequência de resposta que corresponde a “Concordo em Parte”. O COC_5 “Uma das consequências negativas para mim se saísse da Marinha resulta da escassez de alternativas que teria disponíveis” apresenta uma média igual a 3,35 e uma frequência de resposta de “Não Concordo, Nem Discordo”. Já o COC_6 “Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair da Marinha neste momento”, embora tenha a mesma frequência de resposta que o COC_5 apresenta uma média mais elevada, nomeadamente de 4,17. Em suma, o comprometimento organizacional calculativo está associado às necessidades pessoais e matérias que cada um identifica.

3.2.3 Validação da Escala do Comprometimento Profissional

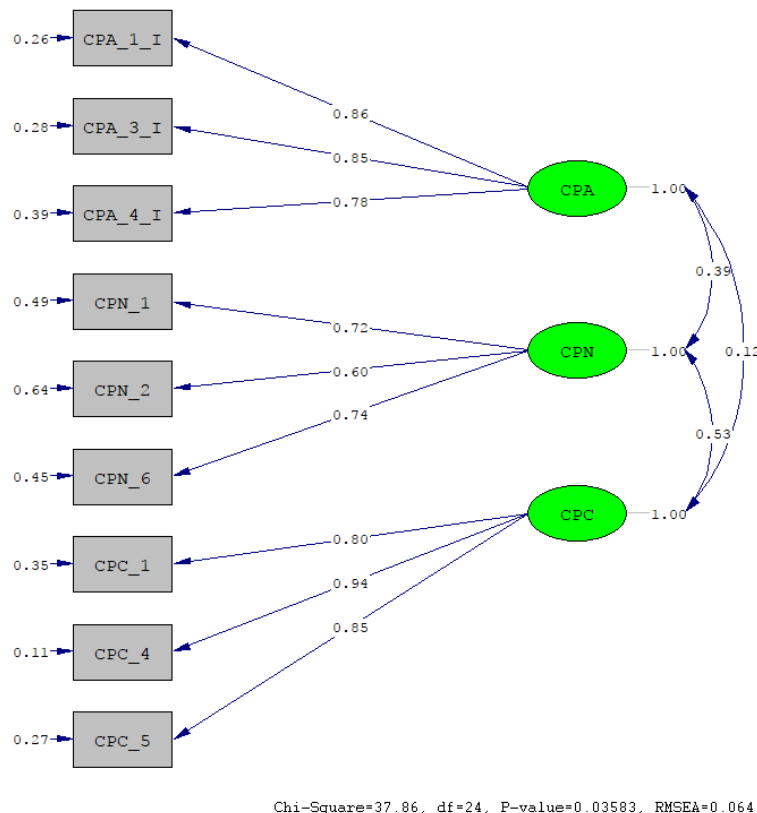
Utilizando-se o modelo original de Meyer, Allen e Smith (1993) verificou-se que o modelo não apresenta indicadores de bondade de ajustamento aceitáveis, não ajustando ($X^2 = 680.24$; $df = 132$; RMSEA= 0.126; AIC= 0.906; CFI= 0.783; GFI= 0.125; SRMR = 5,15; $X^2/df = 680.24$) e apresentando *factor loading* inferiores a 0,5 (Figura 12).

Figura 12 - Diagrama do Modelo Inicial de Comprometimento Profissional



A partir destes resultados o modelo foi reespecificado sucessivamente através da eliminação dos itens tendo como critério, por um lado o valor do *factor loading* e por outro a existência de valores elevados de índices de modificação. Desta forma, chegou-se a um modelo que apresenta medidas de bondade e de ajustamento aceitáveis ($X^2 = 37.86$; $df = 24$; $RMSEA = 0.064$; $AIC = 2488.679$; $CFI = 0.994$; $GFI = 0.969$; $SRMR = 0.0401$; $X^2/df = 1,58$) e *factor loadings* aceitáveis (Figura 13).

Figura 13 - Diagrama do Modelo Final de Comprometimento Profissional



Analisando a fiabilidade do instrumento de medida, verifica-se que a variância extraída, tanto da componente afetiva ($\alpha = 0,762$; VE= 0,69; CR= 0,87) como calculativa ($\alpha = 0,697$; VE= 0,48; CR= 0,73), está dentro dos valores de referência, ainda que a componente normativa ($\alpha = 0,878$; VE= 0,75; CR= 0,90) tenha registado um valor no limite do valor de referência.

O item CPA_1_I “Não gosto da minha profissão” registou uma média igual a 6,22, tendo o item CPA_3_I “Não me identifico com a minha profissão”, registado o mesmo valor de média. O item CPA_4_I “Arrependo-me de ter entrado para esta profissão” registou uma média igual a 6,15, sendo que aos itens referidos corresponde uma frequência de resposta de “Concordo Totalmente”. Uma vez que estes são itens revertidos à resposta de concordância corresponde a existência do comprometimento profissional afetivo.

O item CPN_1 “Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha profissão” regista uma média igual a 3,17 e uma frequência de resposta de “Discordo Totalmente”. O item

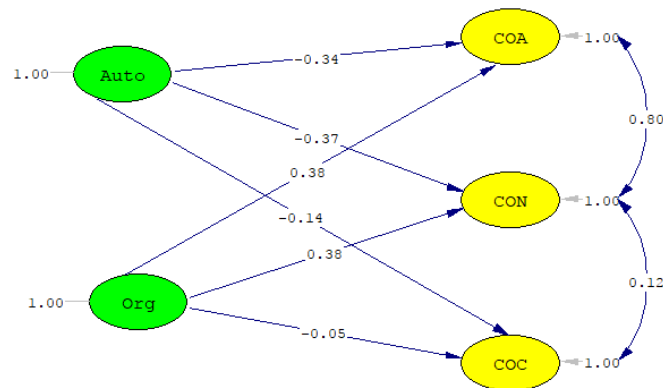
CPN_2 “Acredito que as pessoas que se formam numa profissão têm a responsabilidade de permanecer nessa profissão por um período de tempo razoável” regista uma média igual 3,98 e o item CPN_6 “Permaneço na minha profissão devido ao dever de lealdade para com a mesma” regista uma média igual a 3,78, sendo que aos dois itens corresponde a frequência de resposta “Não Concordo, Nem Discordo”.

O item CPC_1 “Seria dispendioso para mim mudar a minha profissão agora” regista uma média igual a 3,94, o item CPC_4 “Mudar de profissão agora iria exigir um considerável sacrifício pessoal” regista uma média igual a 4,24 e o item CPC_5 “A minha vida ia sofrer grandes alterações se mudasse de profissão” regista uma média igual a 4,55, sendo que aos itens corresponde a frequência de resposta “Não Concordo, Nem Discordo”.

3.3 Análise dos Resultados

As relações que não eram estatisticamente significativas (Figura 14) foram eliminadas do modelo, segundo a primeira condição de mediação (Hair et al., 2010).

Figura 14 - Modelo Inicial das Relações Diretas



Chi-Square=297.91, df=111, P-value=0.00000, RMSEA=0.080

Assim rejeitaram-se as hipóteses:

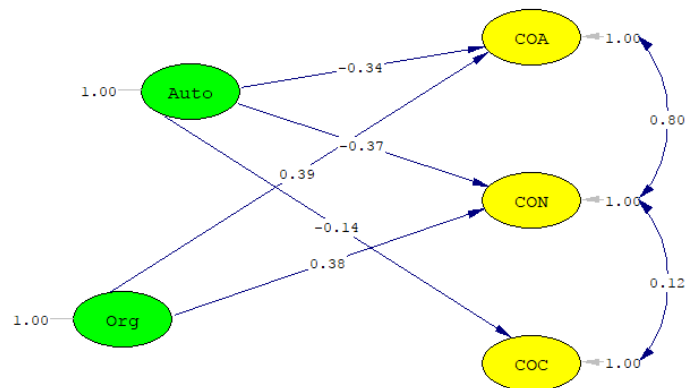
H2c: O comprometimento profissional afetivo é mediador da relação de influência da gestão de carreira organizacional sobre o comprometimento organizacional calculativo (estimativa = 0.01 e t-value = 0,12).

H2f: O comprometimento profissional normativo é mediador da relação de influência da gestão de carreira organizacional sobre o comprometimento organizacional calculativo (estimativa = - 0.04 e t-value = - 0,43).

H2i: O comprometimento profissional calculativo é mediador da relação de influência da gestão de carreira organizacional sobre o comprometimento organizacional calculativo (estimativa =0.01 e t-value =0,23).

Face o exposto, a relação entre a gestão de carreira organizacional e o comprometimento organizacional calculativo foi eliminada (Figura 15).

Figura 15 - Modelo Final das Relações Diretas



Chi-Square=298.74, df=112, P-value=0.00000, RMSEA=0.080

3.3.1 Teste das Hipóteses do Modelo Proposto e Análise da Moderação

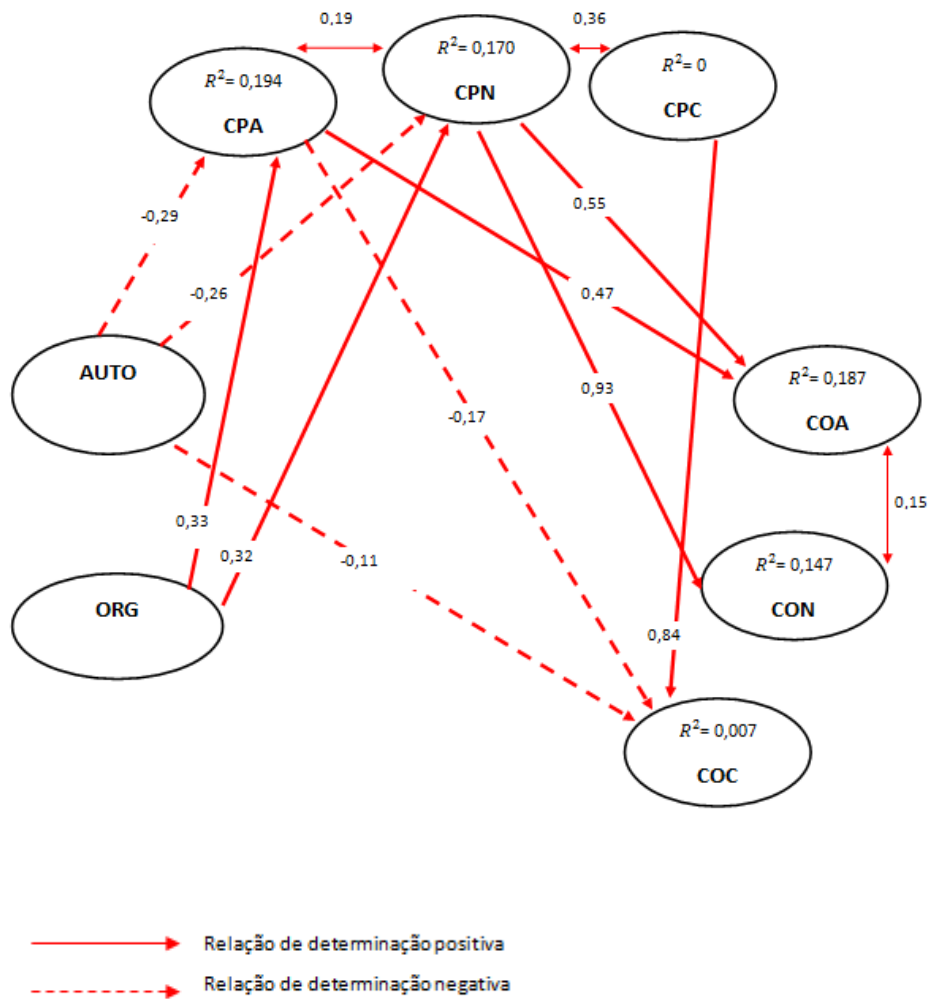
O modelo proposto revela, no global, uma bondade de ajustamento aceitável ($X^2 = 312.33$; $df = 161$; $RMSEA = 0.068$; $AIC = 6240.564$; $CFI = 0.960$; $GFI = 0.870$; $SRMR = 0.0705$; $X^2/df = 1,94$).

Tal como referido na metodologia utilizada e nas opções de tratamento dos dados, as relações que não se mostraram significativamente relevantes para a explicação do modelo, com base nos indicadores de referência, foram eliminadas.

Um dos critérios utilizados para determinar a eliminação de variáveis que se mostraram ser pouco explicativas do modelo, foi o valor do t-value, sendo eliminadas primeiro as relações cujo valor de t-value for o mais baixo, eliminando-se depois a relação com o valor de t-value seguinte imediatamente mais baixo e assim sucessivamente, respecificando o modelo até que não existam valores de t-value desaconselhados.

Assim, o modelo final proposto (Figura 16) que suporta as hipóteses anteriormente formuladas.

Figura 16 - Modelo Global Final



O primeiro grupo de hipóteses é referente ao efeito mediador do comprometimento profissional na relação de influência da autogestão de carreira sobre o comprometimento organizacional. Na tabela 11 podem-se observar os valores do t-value e do z' de MacKinnon, correspondentes à conclusão de rejeição ou não rejeição das hipótese.

Tabela 11- Teste de Hipóteses da relação de mediação do comprometimento profissional na relação de influência da autogestão de carreira sobre o comprometimento organizacional

Hipóteses	Critério Utilizado		Conclusão
	Estimativa t-value ≥1,96	Z' ≥ 0,97	
H1a: O comprometimento profissional afetivo é mediador da relação de influência da autogestão de carreira sobre o comprometimento organizacional afetivo.		-3,0129	Não Rejeitada
H1b: O comprometimento profissional afetivo é mediador da relação de influência da autogestão de carreira sobre o comprometimento organizacional normativo.	0.01 (0,12) CPA/CON		Rejeitada
H1c: O comprometimento profissional afetivo é mediador da relação de influência da autogestão de carreira sobre o comprometimento organizacional calculativo.		-1,289799	Não Rejeitada
H1d: O comprometimento profissional normativo é mediador da relação de influência da autogestão de carreira sobre o comprometimento organizacional afetivo.		-2,8208	Não Rejeitada
H1e: O comprometimento profissional normativo é mediador da relação de influência da autogestão de carreira sobre o comprometimento organizacional normativo.		-1,4341	Não rejeitada
H1f: O comprometimento profissional normativo é mediador da relação de influência da autogestão de carreira sobre o comprometimento organizacional calculativo.	-0.02 (- 0,43) CPN/ COC		Rejeitada
H1g: O comprometimento profissional calculativo é mediador da relação de influência da autogestão de carreira sobre o comprometimento organizacional afetivo.	-0.10 -1,79 Auto/CPC		Rejeitada
	-0.15 (-0,68) (CPC/COA)		
H1h: O comprometimento profissional calculativo é mediador da relação de influência da autogestão de carreira sobre o comprometimento organizacional normativo.	-0.10 (-1,79) Auto/CPC		Rejeitada
	-0.32 (-1.81) CPC/ CON		
H1i: O comprometimento profissional calculativo é mediador da relação de influência da autogestão de carreira sobre o comprometimento organizacional calculativo.	-0.10 (-1,79) Auto/CPC		Rejeitada

Nota: Apresenta-se entre parênteses o valor do t-value.

O segundo grupo de hipóteses é referente ao efeito mediador do comprometimento profissional na relação de influência da gestão de carreira organizacional sobre o comprometimento organizacional. Na tabela 12 podem-se observar os valores do t-value e do z' de MacKinnon, correspondentes à conclusão de rejeição ou não rejeição das hipóteses

Tabela 12 - Teste de Hipóteses da mediação do comprometimento profissional na relação de influência da gestão de carreira organizacional sobre o comprometimento organizacional

Hipóteses	Critério Utilizado		Conclusão
	Estimativa t-value $\geq 1,96$	$z' \geq 0,97$	
H2a: O comprometimento profissional afetivo é mediador da relação de influência da gestão de carreira organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo.		2,9683	Não Rejeitada
H2b: O comprometimento profissional afetivo é mediador da relação de influência da gestão de carreira organizacional sobre o comprometimento organizacional normativo.	0.01 (0,12) CPA/ CON		Rejeitada
H2c: O comprometimento profissional afetivo é mediador da relação de influência da gestão de carreira organizacional sobre o comprometimento organizacional calculativo.		- 2,0651	Não Rejeitada
H2d: O comprometimento profissional normativo é mediador da relação de influência da gestão de carreira organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo.		4, 18 22	Não Rejeitada
H2e: O comprometimento profissional normativo é mediador da relação de influência da gestão de carreira organizacional sobre o comprometimento organizacional normativo.		1,442520	Não Rejeitada
H1g: O comprometimento profissional calculativo é mediador da relação de influência da gestão de carreira organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo.	0.01 (0,23) Org/CPC -0.15 (-0,68) CPC/ COA		Rejeitada
H1h: O comprometimento profissional calculativo é mediador da relação de influência da gestão de carreira organizacional sobre o comprometimento organizacional normativo.	0.01 (0,23) Org /CPC 0.32 (-1.81) CPC /CON		Rejeitada

Nota: Apresenta-se entre parênteses o valor do t-value.

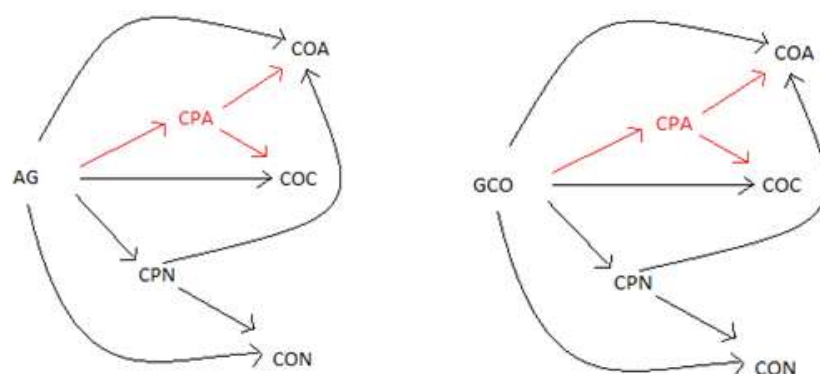
No modelo final proposto verificou-se a existência de oito relações de mediação. O comprometimento profissional afetivo é mediador da influência da autogestão de carreira sobre o comprometimento organizacional afetivo e sobre o comprometimento organizacional calculativo. No caso do comprometimento profissional normativo, verificou-se que é mediador da influência da autogestão de carreira sobre o comprometimento organizacional afetivo e sobre o comprometimento organizacional normativo. Em simultâneo, verificou-se que o comprometimento profissional afetivo é mediador da influência da gestão de carreira organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo e calculativo. Verificou-se, também, que o comprometimento profissional normativo é mediador da relação de influência da gestão de carreira organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo e normativo.

Em suma, conclui-se que o comprometimento profissional:

- Afetivo (CPA) explica a influência da autogestão de carreira e da gestão de carreira organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo (COA) e calculativo (COC) (Figura 17);

- Normativo (CPN) explica a influência da autogestão de carreira e da gestão de carreira organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo (COA) e normativo (CON) (Figura 17).

Figura 17 - Modelo Representativo das Relações



Fonte: elaboração própria

4. Conclusões

4.1 Discussão dos Resultados

A escala de gestão de carreira (Sturges et al., 2002) foi validada, apresentando boas qualidades psicométricas, embora não se tenha verificado a existência de relação entre as duas dimensões, sugerindo-se a sua independência. O facto de se ter chegado a resultados que sugerem a independência da autogestão de carreira e da gestão de carreira organizacional, levou à desagregação do constructo gestão de carreira.

Os itens identificados como significativos para medir a gestão de carreira organizacional estão todos relacionados com o apoio da chefia, o que indicia a importância do papel das chefias para a perceção de apoio no desenvolvimento da carreira dos indivíduos. Assim, na linha de Casimiro (2015) reafirma-se a importância das chefias, nomeadamente ao nível de efeitos, não só sobre as carreiras, mas também sobre o comprometimento organizacional. De acordo com Johns (2001) e por Gunz, Maryhafe e Tolbert (2011), que consideram que um indivíduo inserido numa organização é exposto a estímulos, práticas, grupos profissionais e outros fatores, podendo incluir-se as chefias, que influenciam a satisfação dos indivíduos com a sua carreira e com o comprometimento organizacional e profissional.

A média da autogestão de carreira ($M = 5.18$) registou um valor superior ao da média da gestão de carreira organizacional ($M = 4.97$). Sendo que, a autogestão de carreira está negativamente relacionada com todas as componentes do comprometimento organizacional e do comprometimento profissional. Destacando-se a relação negativa mais significativa da componente normativa do comprometimento organizacional com a autogestão de carreira e a relação negativa mais significativa da componente afetiva do comprometimento profissional com a autogestão de carreira. Quanto à gestão de carreira organizacional existe uma relação positiva com todas as componentes do comprometimento organizacional e profissional, à exceção da componente calculativa do comprometimento organizacional. Destaca-se que a

relação positiva mais forte da gestão de carreira organizacional é com a componente afetiva do comprometimento organizacional e profissional.

De acordo com os resultados obtidos a componente normativa do comprometimento organizacional regista a média mais elevada ($M=6.04$), seguindo-se a componente calculativa ($M= 5.18$) e a componente afetiva ($M= 4.81$), assim os resultados não convergem com o quadro teórico apresentado. No estudo de Da Silva (2016) o comprometimento organizacional afetivo é o que regista valores mais elevados, seguindo-se o calculativo e o normativo. Em diversos estudos militares é dado grande destaque para níveis elevados do comprometimento organizacional afetivo, nomeadamente no estudo de Meyer e colaborador (2013) realizado com militares do Canadá. Será de referir também o estudo de Lima (2016), com fuzileiros, cujo perfil de comprometimento dominante é de dever moral. Em suma, a maioria dos estudos militares, tal como espelhado nos resultados dos estudos de Allen (2003), Gade (2003), Tremble e colaboradores (2003) e Karrasch (2003), evidenciam níveis muito elevados de comprometimento organizacional afetivo e níveis menos significativos de comprometimento organizacional para as componentes normativas e calculativas.

A componente calculativa do comprometimento profissional registou a média mais elevada ($M= 5.81$), seguindo-se a componente afetiva ($M= 5.16$) e a componente normativa (4.86). O facto de se ter verificado, neste estudo, que as componentes calculativa e afetiva do comprometimento profissional assumem valores elevados, vai de encontro aos resultados obtidos em estudos anteriores (Irving et al., 1997; Tsoumbri e Xenikou, 2010; De Oliveira, 2016).

Os valores elevados das médias do comprometimento profissional nas suas componentes afetiva e calculativa, em simultâneo, podem ser explicados através da *carrer entrenchement* de Carson, Carson e Bedien (1995), embora os militares mostrem um elevado grau da ligação afetiva à profissão, a componente calculativa também assume níveis consideráveis porque o investimento pessoal associado ao ingresso na Marinha e a todo o processo e exigências necessárias para o desenvolvimento e progressão na carreira, bem como os custos emocionais associados à condição de militar, nomeadamente o corte

das relações interpessoais, têm custos muito elevados que o militar já realizou para considerar deixar a profissão e enfrentar a incerteza quanto à existência de outras oportunidades de empregabilidade.

Alguns estudos (Chang et al., 2007; Jones & McIntosh, 2010; Tsoumbis & Xenikou, 2010; Figueira, 2013; Assis, 2014) sugerem a prevalência do comprometimento profissional sobre o comprometimento organizacional, o que de acordo com Assis (2014) pode querer dizer que a organização pode ser vista como um meio para a realização profissional.

Face ao exposto, conclui-se que neste estudo que a natureza dominante do comprometimento difere em relação ao foco, sendo o comprometimento com a organização predominantemente normativo e o comprometimento com a profissão predominantemente calculativo. Assim sendo, a permanência na organização tem por base a obrigação alicerçada no estado psicológico de dever moral; enquanto que a permanência na profissão tem por base a necessidade resultante da ponderação dos custos associados à saída da mesma.

Analisando, agora, as medidas de bondade de ajustamento dos modelos testados para o comprometimento organizacional face ao comprometimento profissional afere-se um melhor ajuste para o modelo do comprometimento profissional, resultado esse semelhante ao do estudo de Assis (2014) e de Figueira (2013).

Quanto às correlações entre as componentes do comprometimento organizacional confirma-se o quadro teórico proposto por Meyer e Allen (1991, 1997), verificando-se uma forte relação da correlação entre a componente afetiva e componente normativa. Como referido anteriormente, os próprios autores Meyer e Allen (1997) levantam a questão da forte relação entre as duas componentes referida como uma limitação do modelo tridimensional. Endereçando a resolução do problema para a proposta de estudos de dois perfis de comprometimento: o perfil do dever moral e o de obrigação por dívida. Sendo que o primeiro compreende o comprometimento de natureza afetiva e normativa e o segundo compreende o comprometimento de natureza normativa e calculativa, sugerindo uma linha de estudos futuros (Allen, 2016). No que respeita à correlação entre o comprometimento

organizacional normativo verifica-se uma correlação fraca entre o mesmo e a componente calculativa e uma ausência de relação entre a componente afetiva e a componente calculativa do comprometimento organizacional.

No comprometimento profissional chegou-se a resultados semelhantes aos obtidos por Assis (2014), assim não se confirmou o quadro teórico estabelecido por Meyer e Colaboradores (1993) e reforçado por Irving e Colaboradores (1997); que identificaram uma correlação significativa entre a componente afetiva e a componente normativa, à semelhança do que se tem verificado para o comprometimento organizacional, seguida de uma relação menos significativa entre o comprometimento calculativo e normativo e uma correlação negativa entre as componentes afetiva e calculativa do comprometimento profissional.

Neste estudo, verificou-se que a correlação mais elevada acontece entre as componentes normativa e calculativa do comprometimento profissional, seguindo-se uma correlação mais fraca entre a componente afetiva e normativa e uma correlação fraca, mas positiva, entre a componente afetiva e calculativa. Assim, o comprometimento afetivo dos militares não é completamente independente dos custos e investimentos associados à sua vida profissional, confirmando a teoria dos *side-bets* de Becker (1960), bem como a Teoria das Trocas Sociais de Blau (1964).

O modelo global proposto permitiu estabelecer oito relações de mediação, sendo que quatro dessas relações se referem ao papel do comprometimento profissional como mediador da relação de influência da autogestão de carreira sobre o comprometimento organizacional e as restantes quatro relações de mediação referem-se ao papel do comprometimento profissional como mediador da relação de influência da autogestão de carreira sobre o comprometimento organizacional.

A primeira relação constitui uma mediação total em que o comprometimento profissional afetivo é mediador da relação de influência da autogestão sobre o comprometimento organizacional afetivo. A correlação encontrada entre a autogestão de carreira e o comprometimento profissional é negativa e a correlação encontrada entre a componente afetiva do comprometimento profissional e organizacional é

positiva, significando que a afetividade sentida em relação à profissão determina a ligação afetiva com a organização.

A segunda mediação total diz respeito ao papel mediador do comprometimento profissional normativo na relação de influência da autogestão de carreira sobre o comprometimento organizacional afetivo, sendo que existe uma correlação negativa entre a autogestão de carreira e o comprometimento profissional normativo e uma correlação positiva entre o mesmo e o comprometimento organizacional afetivo. Assim os militares pouco comprometidos normativamente com a sua profissão, por via da autogestão de carreira, sofrem uma determinação positiva do comprometimento afetivo, o que poderá ser explicado por não se refletir nos militares uma obrigação moral para com a sua profissão, mas sim um comprometimento profissional de natureza afetiva, de identificação com a profissão e de custos associados à sua saída. Esta explicação vai de encontro aos resultados tendo a componente normativa do comprometimento profissional registado a média mais baixa.

Na terceira relação de mediação total o comprometimento profissional normativo é medidor da relação de influência da autogestão de carreira sobre o comprometimento organizacional normativo, sendo que a correlação entre o comprometimento profissional organizacional normativo é positiva. Assim, mesmo na presença de um comprometimento normativo profissional baixo, este determina positivamente o comprometimento organizacional normativo por via da autogestão de carreira. Face ao exposto, o sentido de obrigação de permanecer na profissão influencia o sentido de obrigação de permanecer na organização, sendo que a obrigação de permanecer na organização pode estar relacionada com a escassez de alternativa associadas à saída ou no caso do contexto militar, poderá estar relacionado com uma forte interiorização das normas a questão sujeitos.

Por fim, na quarta relação de mediação, agora parcial, o comprometimento profissional afetivo é mediador da relação de influência da autogestão de carreira sobre o comprometimento organizacional calculativo. Tendo sido encontrada uma

relação negativa entre a autogestão de carreira e o comprometimento afetivo profissional e uma relação e uma relação negativa entre o comprometimento organizacional afetivo, o que sugere que um fraco comprometimento profissional afetivo influencia o comprometimento organizacional calculativo de forma negativa.

Será de referir a semelhança de resultados entre a segunda e a terceira mediação encontradas neste estudo e as duas mediações encontradas no estudo de Assis (2014), sugerindo que o comprometimento profissional normativo explica a influência de uma variável independente sobre o comprometimento organizacional afetivo e normativo.

Por fim, existem outras quatro mediações relativas ao papel mediador do comprometimento profissional na relação de influência da gestão de carreira organizacional sobre o comprometimento organizacional.

Na primeira mediação total, o papel mediador do comprometimento profissional afetivo influencia positivamente o comprometimento organizacional afetivo, significando que um forte comprometimento profissional afetivo determina um forte comprometimento organizacional afetivo. Este resultado vai de encontro aos resultados obtidos por Weng e McElroy (2012) em que a carreira organizacional está positivamente relacionada com o comprometimento profissional afetivo. Indo também de encontro com a linha de Lee, Carswell e Allen (2000), considerando-se que o comprometimento organizacional e profissional não tem sempre uma relação inversamente proporcional, nem totalmente independente, sugerindo ainda que um ambiente em que a organização se preocupa com as competências profissionais dos seus colaboradores tende a registar níveis mais elevados quer de comprometimento profissional, quer de comprometimento organizacional. A gestão de carreira organizacional é apontada por Wang e Colaboradores (2014) como estando positivamente relacionada com o comprometimento organizacional afetivo, confirmando-se assim o quadro teórico estabelecido.

Na segunda mediação total, o comprometimento profissional normativo influencia positivamente a relação de influência da gestão de carreira organizacional

sobre o comprometimento organizacional afetivo, tal como já referido a gestão de carreira organizacional surge na literatura associada a relações positivas com o comprometimento organizacional afetivo (Meyer et al., 2002; Çakmak-Otluoğlu, 2012 Wang et al., 2014). Sendo que Cherniss (2001) identifica como antecedente do comprometimento profissional o apoio no local de trabalho e estabelece uma relação positiva entre a existência do mesmo e todas as componentes do comprometimento profissional.

Na terceira mediação total o comprometimento profissional normativo é mediador da relação de influência da gestão de carreira organizacional sobre o comprometimento organizacional normativo, o que sugere que o um comprometimento profissional normativo influencia, também, a níveis mais elevados de comprometimento organizacional normativo, confirmando uma vez mais os resultados obtidos por Cherniss (2001) quanto à relação positiva de apoio no local de trabalho, neste caso de apoio na carreira, com as componentes do comprometimento profissional. Sendo que, conforme explicação anterior, o sentido de obrigação de permanecer na profissão influencia o sentido de obrigação de permanecer na organização, estando a obrigação de permanecer na organização relacionada com a escassez de alternativas fora da mesma.

Na quarta mediação, agora parcial, o comprometimento profissional afetivo é mediador da relação de influência da gestão de carreira organizacional sobre o comprometimento organizacional calculativo, sendo que a correlação entre a gestão de carreira organizacional e o comprometimento profissional afetivo é positiva e a correlação entre o mesmo e o comprometimento organizacional calculativo é negativa o que sugere que níveis elevados de comprometimento profissional afetivo associam-se a níveis baixos de comprometimento organizacional calculativo, confirmando aqui o quadro teórico de Meyer e Allen (1997) e Meyer e Colaboradores (2002).

4.2 Limitações

A ausência de estudos que permitam estabelecer uma melhor fundamentação teórica relativa às relações que se estabelecem entre a gestão de carreira organizacional e a autogestão de carreira, constitui uma limitação do estudo, ainda assim grandemente colmatada com a reespecificação daquele que era o modelo inicial (Sturges et al., 2002).

Aponta-se, ainda, a ausência de estudos que estabeleçam uma fundamentação consistente para as relações estruturais entre a autogestão de carreira, a carreira organizacional e o comprometimento profissional. Sendo que, em acréscimo, verifica-se a escassez de estudos que contemplem o comprometimento profissional em contexto militar.

Um outro aspeto a ponderar é a realidade atual das instituições militares, nomeadamente no que diz respeito à conjuntura económica que se fez sentir nos últimos anos e que levou ao congelamento de promoções, podendo o facto ter conduzido a um enviesamento dos resultados. Isto, no sentido de alguns militares poderem ter utilizado o questionário como um meio para manifestar a sua insatisfação em relação à carreira. Uma limitação eventualmente minorada considerando que tratando-se de um sentimento: generalizado, e socorrendo-se o presente estudo de uma amostra representativa da realidade, é natural a sua presença; marginal, e alicerçando o presente estudo uma amostra mais ampla, o mesmo não terá expressão significativa.

Por fim, aponta-se como limitação o facto dos inquiridos prestarem serviço em diversas unidades, sendo que quando responderam ao questionário poderão ter pensado as respostas em relação à unidade em que estão a prestar serviço e não em relação à instituição como um todo.

4.3 Estudos Futuros

No presente estudo, utilizou-se uma amostra de conveniência o que impede a generalização dos resultados, sugerindo-se que em estudos futuros se alargue a amostra procedendo à sua estratificação.

Uma abordagem interessante seria a comparação de resultados e de perfis de comprometimento em ordem a militares do quadro permanente e a militares em regime de contrato, com a finalidade de apurar se a forma de prestação de serviço poderá ser uma variável moderadora do comprometimento profissional e organizacional.

Sugere-se, por último, como estudo futuro a aplicação do mesmo modelo a uma amostra representativa de profissões de elevada identidade cultural, como é o caso dos médicos e dos professores, com o intuito de compreender se essas ocupações profissionais dariam lugar a modelos distintos ou semelhantes.

Em suma, os resultados obtidos encontram inúmeras explicações, ainda que algumas delas embora fundamentadas possam ser contraditórias, revelando a necessidade de se desenvolverem outros estudos que testem essas relações. Sendo que ficou clara a necessidade de se desenvolver a perspetiva centrada na pessoa, nomeadamente por via dos perfis de comprometimento, como forma de ultrapassar alguns fragilidades teóricas (Allen, 2016).

4.4 Considerações Finais

A dificuldade de retenção de pessoal, é hoje, uma dificuldade sentida nas instituições militares. Tendo em conta a especificidade da profissão de militar, é absolutamente necessário assegurar uma força de trabalho comprometida, sendo de extrema importância compreender a natureza do comprometimento e as suas implicações.

O comprometimento organizacional e profissional têm sido alvo de investigação, contudo a relação que se estabelece entre os constructos não é consensual, nomeadamente no que se refere à determinação do comprometimento profissional sobre o comprometimento organizacional.

A evolução dos modelos de gestão de carreira conduziu a uma grande proliferação de estudos centradas na autogestão de carreira, contudo são frágeis as evidências empíricas para a explicação da relação da autogestão de carreira com o comprometimento organizacional e profissional. Face ao exposto, através desta investigação pretendeu-se perceber a relação entre esses constructos.

Apesar das limitações apontadas, espera-se que os resultados obtidos permitam compreender melhor as relações existentes entre os constructos e contribuam para a análise das mesmas. Expecta-se que este estudo dê lugar à proliferação de outros estudos com abordagens distintas e enriquecedoras para a compreensão do tema.

Referências Bibliografias

- Allen, N. (2016). Commitment as a multidimensional construct. In Meyer, J. P. (Eds.), *Handbook of Employee Commitment*. Edward Elgar Publishing 28-43.
- Allen, N. (2003). Organizational Commitment in the Military: A Discussion of Theory and Practice. *Military Psychology* 15(3), 237.
- Allen, N. & Meyer, J. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior* 49, 252-276.
- Allen, N. & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63, 1-18.
- Assis, D. (2014). O papel do comprometimento profissional na relação entre o cinismo organizacional e o comprometimento organizacional. [Tese de Mestrado] ISCSP-UL 1-154.
- Assis, D. & Nascimento, J. L. (2014). O papel do comprometimento profissional na relação entre o cinismo e o comprometimento organizacional: um modelo conceptual. Comunicação apresentada nas XXIV Jornadas Luso-Espanholas de Investigação Científica 6-8.
- Bambacas, M. & Bordia, P. (2009). Predicting different commitment components: The relative effects of how career development HRM practices are perceived. *Journal of Management & Organization* 15, 224–240.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology* 51(6), 1173.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Management Review* 16, 125-138.

- Baruch, Y. (2015). Career studies in search of theory: The rise and rise of concepts. *Career Development International* 1-31.
- Baruch, Y. (2004 (a)). Managing Career: Theory and Practice. *Harlow: FT-Prentice Hall/Pearson*.
- Baruch, Y. (2004 (b)). Transforming Careers: from linear to multidirectional career paths. Organizational and individual perspectives. *Career Development International* 9 (1), 58-73.
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. *Harvard Business School Press*.
- Becker, E. T. (1992). Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions worth Making? *The Academy of Management Journal* 232-244.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology* 66, 32-42.
- Becker, H. S. & Carper, J. W. (1956). The development of identification with an occupation. *American Sociological Review* 21(3), 341–348.
- Becker, T. E. (2016). Multiple foci of workplace commitments. In Meyer, J. P. (Eds.), *Handbook of Employee Commitment*. Edward Elgar Publishing 43-55.
- Beer, M. B. & Brewster, C. (2015). Back to the future: implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management* 54(3), 427-438.
- Blau, G. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology* 58, 277–288.
- Blau, Gary, Paul, A. & St. John, N. (1993). On developing a general index of work commitment. *Journal of Vocational Behavior* 42, 298–314.
- Blau, P. (1964). Exchange and power in social life. New York: John Wiley.

- Briscoe, J. P. & Finkelstein, L. M. (2009). The “new career” and organizational commitment: Do boundaryless and protean attitudes make a difference? *Career Development International* 3, 242-260.
- Cabral, A. (2011). Gestão e Desenvolvimento de Carreiras - o Caso da Marinha Portuguesa. [Tese de Mestrado] ISCTE-UL 1-124.
- Çakmak-Otluoğlu, K. Ö. (2012). Protean and boundaryless career attitudes and organizational commitment: The effects of perceived supervisor support. *Journal of Vocational Behavior* 80(3), 638-646.
- Carson, D. K., Carson, P. P. & Bedeian, A. G. (1995). Development and construct validation of a career entrenchment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 68(4), 301-320.
- Casimiro, M. L. (2015). O Comprometimento com o Superior Hierárquico enquanto determinante do Comprometimento Organizacional: Um estudo de moderação da Classe Profissional Militar na Força Aérea Portuguesa. [Tese de Mestrado] ISCSP-UL 1-82.
- Chang, H.-T., & Feng, C.-Y. (2014). Individual Management And Counseling As Moderators In Achieving Career Competencies And Success. *Social Behavior And Personality* 42(5), 869-880.
- Chang, H.-T., Chi, N.-W., & Miao, M.-C. (2007). Testing the relationship between three-component organizational/occupational commitment and organizational/occupational turnover intention using a non-recursive model. *Journal of Vocational Behavior* 70(2), 352–368.
- Cherniss, C. (2001). Career commitment in human service professionals: A biographical study. *Human Relations* 44(5), 419–437.
- Clarke, M. (2013). The organizational career: not dead but in need of redefinition. *The International Journal of Human Resource Management* 24(4), 684-703.

Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 17(3), 336–354.

Colakoglu, S. N. (2011). The impact of career boundarylessness on subjective career success: The role of career competencies, career autonomy, and career insecurity. *Journal of Vocational Behavior* 47–59.

Silva, M. N. (2016). O Comprometimento Organizacional nas Forças Armadas. [Curso de Promoção a Oficial General] Instituto Universitário Militar 1-87.

Oliveira, U. J. (2009). Institucionalização de um Sistema de Acompanhamento e Aconselhamento Permanente das Carreiras Militares, com Previsão de Pontos de Aferição e Eventual Saída da Organização. [Curso de Promoção a Oficial General] Instituto de Estudos Superiores Militares 1-62.

De Vos, A., & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior* 449–456.

De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. I. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior* 438–447.

De Vos, A., Dewettinck, K. & Buyens, D. (2009). The professional career on the right track: A study on the interaction between career self-management and organizational career management in explaining employee outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 18(1), 55-80.

Eby, L. T., Allen, T. D., & Brinley, A. (2005). A cross-level investigation of the relationship between career management practices and career-related attitudes. *Group & Organization Management* 30(6), 565-596.

Figueira, D. (2013). Relação entre o Comprometimento Organizacional e o Comprometimento Profissional: Um estudo exploratório realizado com docentes do Ensino Superior Público. [Tese de Mestrado] ISCSP-UL 1-157.

Figueira, D., Nascimento, J. L., & Almeida, M. H. (6-8 de Fevereiro de 2014). Relação entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional: um estudo exploratório realizado com docentes do ensino superior público . Comunicação apresentada nas XXIV Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica , Leiria, Portugal.

Gade, P. A. (2003). Organizational Commitment in the Military: An Overview. *MILITARY PSYCHOLOGY* 15(3), 163–166.

Gade, P. A., Tiggler, R. B. & Schumm, W. R. (2003). The measurement and consequences of military organizational commitment in soldiers and spouses. *Military Psychology* 15, 191–207.

Graham, M. & Tarbell, L. (2006). The importance of the employee perspective in the competency development of human resource professionals. *Human Resource Management* 337-355.

Gunz, H., Mayrhofer, W. & Tolbert, P. (2011). Career as a social and political phenomenon in the globalized economy. *Organization Studies* 32(12), 1613-1620.

Hair, J., Black, W., Babin, B. & Anderson, R. (2010). Multivariate data analysis: A global perspective. (7a ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Hall, D. T. (2002). Careers in and out organizations. *Thousand Oaks, Ca: Sage*.

Heffner, T. S. & Gade, P. A. (2003). Commitment to nested collectives in special operations forces. *Military Psychology* 15, 209–224.

Irving, P., Coleman, D. & Cooper, C. (1997). Further assessments of a three-component model of occupational commitment: Generalizability and differences across occupations. *Journal of Applied Psychology* 82(3), 444–452.

Johns, G. (2001). In praise of context. *Journal of Organizational Behavior* 22(1), 31-42.

Jones, D. A. & McIntosh, B. R. (2010). Organizational and occupational commitment in relation to bridge employment and retirement intentions. *Journal of Vocational Behavior* 77(2), 290–303.

- Kanter, R. M. (1989). The new managerial work. *Harvard Business Review* 67(6), 85.
- Karaminia, R., Salimi, S. H., & Amini, A. (2010). Relation between leadership style and organizational culture and commitment in military forces. *Iranian Journal of Military Medicine* 2, 65-70.
- Karrasch, A. I. (2003). Antecedents and consequences of organizational commitment. *Military Psychology* 15, 225–236.
- Klein, H. J. (2013). Advances in workplace commitments: Introduction to the special issue. *Human Resource Management Review* 2(23), 127-130.
- Klein, H. J. & Park, H. M. (2016). Commitment as a unidimensional construct. In Meyer, J. P. (Eds.), *Handbook of Employee Commitment*. Edward Elgar Publishing 15-27.
- Klein, H. J., Molloy, J. C. & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review* 37(1), 130-151.
- Klein, H. J., Molloy, J. C. & Cooper, J. T. (2009). Conceptual foundations: Construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In: H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom*.
- Klein, H., Molloy, J., Swanson, J. A. & Cooper, J. T. (2014). The Assessment of Commitment: Advantages of a Unidimensional, Target-Free Approach. *Journal of Applied Psychology* 2, 222–238.
- Langkamer, K. L. (2008). Psychological Climate, Organizational Commitment and Morale: Implications for Army Captains' Career Intent. *Military Psychology* 20, 219–236.
- Lee, K., Carswell, J. J. & Allen, N. J. (2000). A meta-analysis review of occupational commitment: Relations with person- and work related variables. *Journal of Applied Psychology* 85(5), 799–811.

- Lima, A. N. (2016). Comprometimento Organizacional e Satisfação: Um estudo de perfis de comprometimento de militares. [Tese de Mestrado] ISCSP - ULisboa 1-106.
- Lo Presti, A. (2009). Snakes and ladders: stressing the role of meta-competencies for post-modern careers. *Int J Educ Vocat Guidance* 9, 125–134.
- Lourenço, A. J. (2005). Cultura organizacional na Marinha Portuguesa: Contributo para um diagnóstico. [Tese de Mestrado] ISCTE- UL.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G. & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods* 7(1), 83-104.
- Marôco, J. (2010). Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- McIntyre, R. M. (2002). The Effects of Equal Opportunity Fairness Attitudes on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Perceived Work Group Efficacy. *Military Psychology* 14(4), 299–319.
- McLachlan, G., & Peel, D. (2000). Finite mixture models. New York, NY: Wiley.
- Meyer, J. P. (2009). Commitment in a changing world of work. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. New York: Routledge Taylor & Francis Group 37-68.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Thousand Oaks, California: SAGE Publication.
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior* 77(2), 323–337.

Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review* 20, 283–294.

Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology* 4, 538-551.

Meyer, J. P., Kam, C., Goldenberg, I. & Bremner, N. L. (2013). Organizational commitment in the military: Application of a profile approach. *Military Psychology* 5(4), 381.

Meyer, J. P., Morin, A. J., & Vandenberghe, C. (2015). Dual commitment to organization and supervisor: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior* 88, 56-72.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior* 61(1), 20-52.

Meyer, J., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace Toward a general model. *Human Resource Management Review* 1, 299-326.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press.

Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14(2), 224-247.

Nascimento, J. (2010). Influência do Comprometimento Organizacional nas Estratégias Comportamentais, mediadas pelo Comprometimentos com os Objectivos e pela Satisfação Global com o Trabalho. [Tese de Doutoramento] ISCTE-UL 1-422.

Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. D. (2008). Estudo sobre a validação do "Modelo de Comportamento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento organizacional e gestão* 115-133.

Nascimento, J., Lopes, A., & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a Validação do "Modelo de Comportamento Organizacional" de Meyer e Allen para o Contexto Português. *Comportamento Organizacional e Gestão* 14 (1), 115-153.

Neimeyer, G. J., Taylor, J. M. & Cox, D. R. (2012). On hope and possibility: Does continuing professional development contribute to ongoing professional competence? *Professional Psychology: Research and Practice* 476–486.

O'Shea, P. G., Goodwin, G. F., Driskell, J. E., Salas, E., & Ardison, S. (2009). The Many Faces of Commitment: Facet-Level Links to Performance in Military Contexts. *Military Psychology*, 21:5–23.

Orpen, C. (1994). The effects of organizational and individual career management on career success. *International Journal of Manpower* 15, 27-37.

Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 65(1), 157–177.

Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science* 363-377.

Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro RAC 8 (1), 151-177.

Rego, A., Leite, R., Carvalho, T., Freire, C. & Vieira, A. (2004). Organizational commitment: Toward a different understanding of the ways people feel attached to their organizations. *Management Research* 201-218.

Sabino, A. N., Nascimento, J. L., & Lopes, A. (2014). O problema da tradução do termo commitment para português: Estado da arte e fundamentação de uma proposta. Comunicação apresentada nas XXIV Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica.

Salgueiro, M. (2012). Modelos com equações estruturais. XX Congresso da Sociedade Portuguesa de Estatística. Porto: Instituto Nacional de Estatística.

Salgueiro, M. (2007). Modelos de equações estruturais: Aplicações com LISREL. Lisboa: ISCTE .

Schein, E. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*

Sturges, J., Conway, N., Guest, D. & Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior* 26(7), 82.

Sturges, J., Guest, D., Conway, N. & Davey, K. M. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior* 23, 731-748.

Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of management* 35(6), 1542-1571.

Tremble, T. R., Payne, S. C., Finch, J. F., & Bullis, R. C. (2003). Opening organizational archives to reresearch: Analog measures of organizational commitment. *Military Psychology* 15, 167–190.

Tsoumbris, P., & Xenikou, A. (2010). Commitment profiles: The configural effect of the forms and foci of commitment on work outcomes. *Journal of Vocational Behavior* (77) 401–411.

Wang, Q., Weng, Q., Mcelroy, C. J., Ashkanasy, N. M. & Lievens, F. (2014). Organizational Career Growth And Subsequent Voice Behavior: The Role Of Affective Commitment And Gender . *Journal Of Vocational Behavior* 84, 431–441.

Weng, Q., & McElroy, J. C. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior* 80, 256–265.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review* 7(3), 418-428.

Legislação e Normativos

Decreto-Lei n.º 166/2005, de 23 de Setembro Altera o Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de Junho, que aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas, modificando o regime da passagem à reserva e à reforma dos militares das Forças Armadas. DR I-A

Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de Junho, com as alterações e retificações introduzidas até ao Decreto-Lei n.º 59/2009, de 04 de Março, (EMFAR - Estatutos dos Militares das Forças Armadas). DR I-A Série 146 (25-06-99) 3792-3843.

Superintendência do Pessoal (2014). Directiva de Planeamento Naval.

Superintendência do Pessoal (2015). Directiva Sectorial de Recursos Humanos.

Portaria n.º 502/95, de 26 de Maio, com as alterações introduzidas pela Portaria n.º 1380/2002, de 23 de Outubro, (RAM – Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha). D. R. I Série-B 122 (26-05-95) 3331-3342.

Ministério da Defesa Nacional (2007). Grupo de Trabalho para a Restruturação das Carreiras dos Militares das Forças Armadas.

Superintendência do Pessoal (2015). Manual de Gestão dos Recursos Humanos – MASUP 1001 (A). Intranet.

Anexos

Anexo I – Questionário

O presente questionário faz parte de um estudo que está a ser realizado no âmbito do Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos do ISCSP – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. O estudo em curso está a ser realizado por Jéssica Vilhena Santos, sob a orientação do Prof. Doutor José Luís Nascimento e coorientação do Capitão-de-Fragata Adelino Costa Cabral.

Com este estudo pretende-se verificar o que as pessoas sentem em relação à sua carreira, à sua organização e à sua profissão.

As respostas são anónimas e rigorosamente confidenciais. Informa-se ainda que, no caso de a Marinha solicitar, os resultados ser-lhes-ão fornecidos sob a forma de estatísticas gerais e globais, garantindo-se sempre a confidencialidade das respostas individuais.

*Os resultados da investigação dependem diretamente do rigor da sua resposta. Pretende-se que a sua resposta seja espontânea e descreva aquilo que sente. **Não há respostas certas ou erradas.***

*Por favor responda a **todas** as questões. Não pense muito na resposta que vai dar.*

Não volte atrás para ver respostas que já deu, nem reveja no final as suas respostas.

*Leia atentamente cada uma das afirmações e responda assinalando com um **X** o seu grau de concordância ou discordância, numa escala de 7 posições, na qual a posição **1** corresponde a “**Discordo Totalmente**” e a **7** “**Concordo Totalmente**”.*

Estima-se que o questionário demore cerca de 20 minutos a ser respondido.

Se tiver alguma dúvida, por favor, contacte a investigadora por e-mail.

Obrigado pela sua colaboração.

A Investigadora

Jéssica Vilhena Santos

(e-mail:jsjessicavilhena@gmail.com)

PARTE I

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo em Parte	Não Concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

Tendo em conta o que sente em relação à sua carreira, indique o grau de concordância ou discordância em relação a cada uma das seguintes afirmações:

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo em Parte	Não Concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
1. Mantenho o meu CV atualizado.							
2. Na Marinha foi-me dada formação para ajudar a desenvolver a minha carreira.							
3. Estou atento (a) à minha formação e qualificação.							
4. Penso deixar a Marinha se não me oferecerem progressão de carreira.							
5. Procuro melhorar as minhas competências.							
6. O meu chefe dá-me apoio para que frequente formações que vão ajudar no desenvolvimento da minha carreira.							

	<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Discordo em Parte</i>	<i>Não Concordo Nem Discordo</i>	<i>Concordo em Parte</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
7. <i>Costumo ler revistas, artigos e livros relacionados com a minha área de trabalho nos tempos livres.</i>							
8. <i>Tive formação prévia, oferecida pela Marinha, antes de começar a desempenhar as minhas funções.</i>							
9. <i>Realizei atividades e formações extra para valorizar o meu CV.</i>							
10. <i>Na Marinha fui enquadrado em cada cargo que desempenhei.</i>							
11. <i>Não escolhi (cargo por escolha) novas funções e responsabilidades porque não me iam ajudar a desenvolver novas competências.</i>							
12. <i>Tento fazer com que o meu chefe tenha consciência do contributo e da qualidade do meu trabalho.</i>							
13. <i>O meu chefe dá-me feedback do meu desempenho.</i>							
14. <i>Envolvi-me em projetos desafiantes (dentro ou fora da Marinha).</i>							
15. <i>Tenho estado atento (a) a anúncios de emprego para ver como está o mercado de trabalho fora da Marinha.</i>							

	<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Discordo em Parte</i>	<i>Não Concordo Nem Discordo</i>	<i>Concordo em Parte</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
16. <i>Eu pedi para ter aconselhamento de carreira.</i>							
17. <i>Na Marinha existe aconselhamento de carreira.</i>							
18. <i>Tenho conhecido pessoas que me podem ajudar a desenvolver a carreira.</i>							
19. <i>O meu chefe apresentou-me pessoas que me podem ajudar a desenvolver a carreira.</i>							
20. <i>É-me dado trabalho desafiante, permitindo que desenvolva novas competências.</i>							
21. <i>Eu peço feedback do meu desempenho.</i>							
22. <i>O meu chefe permite-me ter flexibilidade de horário para que eu consiga frequentar formações.</i>							
23. <i>Tenho o contacto de pessoas que estão nas áreas onde eu gostava de vir a trabalhar.</i>							
24. <i>Na Marinha existe uma pessoa responsável por me ajudar no desenvolvimento de carreira e aconselhar sempre que preciso.</i>							

Parte II

Tendo em conta o que sente em relação à Marinha, indique o grau de concordância ou discordância com as seguintes afirmações:

	<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Discordo em Parte</i>	<i>Não Concordo Nem Discordo</i>	<i>Concordo em Parte</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
1. Acredito que existem poucas alternativas para poder pensar em sair da Marinha.							
2. Não me sinto “emocionalmente ligado (a)” à Marinha.							
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair da Marinha, mesmo que o pudesse fazer.							

	<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Discordo em Parte</i>	<i>Não Concordo Nem Discordo</i>	<i>Concordo em Parte</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
4. <i>Eu não iria deixar a Marinha, neste momento, porque sinto que tenho obrigação pessoal para com os camaradas que trabalham comigo.</i>							
5. <i>Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na Marinha.</i>							
6. <i>A Marinha tem um grande significado para mim.</i>							
7. <i>Não me sinto como “fazendo parte da família naval”.</i>							
8. <i>Mesmo se fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar a Marinha neste momento.</i>							
9. <i>Na realidade, sinto os problemas da Marinha como se fossem meus.</i>							
10. <i>A Marinha merece a minha lealdade.</i>							
11. <i>Ficaria muito feliz em passar o resto da minha vida na Marinha.</i>							
12. <i>Sentir-me-ia culpado se deixasse a Marinha agora.</i>							

	<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Discordo em Parte</i>	<i>Não Concordo Nem Discordo</i>	<i>Concordo em Parte</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
<i>13. Uma das principais razões para eu continuar na Marinha é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra instituição poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.</i>							
<i>14. Neste momento, manter-me na Marinha é uma questão de necessidade material e de vontade pessoal.</i>							
<i>15. Não me sinto como fazendo parte da Marinha.</i>							
<i>16. Uma das consequências negativas para mim se saísse da Marinha resulta da escassez de alternativas que teria disponíveis.</i>							
<i>17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair da Marinha se decidisse querer sair da Marinha neste momento.</i>							
<i>18. Sinto que tenho um grande dever para com a Marinha.</i>							
<i>19. Como já dei tanto a esta instituição (Marinha), não considero atualmente a possibilidade de trabalhar noutra.</i>							

Parte III

Tendo em conta o que sente em relação à sua profissão, indique o grau de concordância ou discordância com as seguintes afirmações:

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo em Parte	Não Concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
1. Seria dispendioso para mim mudar a minha profissão agora.							
2. Não gosto da minha profissão.							
3. Mudar de profissão agora seria difícil para mim.							
4. Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha profissão.							
5. Acredito que as pessoas que se formam numa profissão têm a responsabilidade de permanecer nessa profissão por um período de tempo razoável.							
6. Sou um entusiasta relativamente ao exercício da minha profissão.							
7. Não me identifico com a minha profissão.							
8. Não sinto nenhuma obrigação de permanecer na minha profissão.							
9. Arrependo-me de ter entrado para esta profissão.							
10. Mesmo que fosse vantajoso para mim, não sinto que fosse correto deixar a minha profissão agora.							

	<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Discordo em Parte</i>	<i>Não Concordo Nem Discordo</i>	<i>Concordo em Parte</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
11. A minha profissão é importante para a minha autoimagem.							
12. Sinto uma responsabilidade para com a minha profissão que me leva a permanecer na mesma.							
13. Investi muito na minha profissão para considerar mudar agora.							
14. Tenho orgulho em estar na minha profissão.							
15. Mudar de profissão agora iria exigir um considerável sacrifício pessoal.							
16. A minha vida ia sofrer grandes alterações se mudasse de profissão.							
17. Permaneço na minha profissão devido ao dever de lealdade para com a mesma.							
18. Não sinto pressões que me impeçam de mudar a profissão.							

Parte IV

No sentido de se caracterizar o grupo que respondeu a estes questionários e fazer comparações estatísticas, solicita-se algumas **informações pessoais**. Relembre-se que toda a informação recolhida é **confidencial**, não havendo qualquer identificação pessoal.

Assinale com um X a sua resposta.

1. Sexo

- a. Feminino ☐
- b. Masculino ☐

2. Estado Civil

- a. Solteiro(a) ☐
- b. Casado(a) / União de Facto ☐
- c. Divorciado(a) / Separado(a) ☐
- d. Viúvo(a) ☐

3. Idade: _____ anos

4. Tempo de serviço: _____ anos

5. Categoria: Oficial ☐ Sargento ☐ Praça ☐

6. Forma de prestação de serviço: QP ☐ RC ☐

7. Indique o **Nível de Habilitações Académicas** mais elevado que tenha completado:

- a. Até ao 4º ano ☐
- b. Até ao 6º ano ☐
- c. Até ao 9º ano ☐
- d. Até ao 12º ano ☐
- e. Ensino Superior ☐

8. Indique a **Área Funcional** que melhor represente o conteúdo do seu trabalho
(Ex: se for um militar da classe L a prestar serviço num navio assinale F- Operacional)

- a. Estado-Maior ☐
- b. Pessoal ☐
- c. Material ☐
- d. Financeira ☐
- e. Tecnologias da Informação ☐
- f. Operacional ☐
- g. Autoridade Marítima ☐
- h. Cultural ☐
- i. Fora da Marinha ☐

9. Tem funções de **chefia direta**?

- a. Sim ☐
- b. Não ☐

Anexo II – Pré-Teste da Escala de Sturges e Colaboradores (2002)

1. Metodologia e Resultados

1.1 Instrumento

O questionário elaborado mede a gestão de carreira com recurso a duas dimensões: dimensão organizacional e dimensão individual Sturges e Colaboradores (2002)

A gestão de carreira será avaliada quantitativamente através de uma subescala de 11 itens que visam medir a gestão de carreira organizacional e de uma subescala de 17 itens que visam medir a autogestão de carreira. Cada item será respondido numa escala de *Likert* de 7 pontos, relativamente ao grau de concordância, especificamente, 1- Discordo Totalmente e 7- Concordo Totalmente. O total dos 28 itens para mesurar a gestão de carreira será adaptado da escala de Sturges e Colaboradores (2002) para o contexto português. Por se reconhecer as dificuldades associadas à aplicação de questionários e a um grande número de itens para responder, na sequência do pré teste da escala em questão será efectuada uma Análise Fatorial Exploratória para aferir a possibilidade de reduzir informação redudante.

Acrescem ainda os itens de caracterização: idade, sexo, habilitações académicas, estado civil, antiguidade na organização, antiguidade na profissão, número de categorias pelas quais passou e número de organizações onde já trabalhou.

1.2 Procedimento

A amostra desta investigação é uma amostra de conveniência e conta com 113 repostas válidas, não registando respostas em falta em nenhum item. O questionário esteve *online no Google Docs*, sendo que as células de resposta foram devidamente formatadas para que no caso dos itens medidos através da escala de *Linkert* de 7 pontos apenas fosse válida uma resposta de 1 a 7, havendo para cada item uma instrução de resposta onde foi especificado o significado de cada ponto que compõem a escala. Nos dados de caracterização as células do questionário *online* foram

devidamente formatadas, a caixa de resposta aceitava apenas número como resposta e por exemplo, no caso da idade só eram válidas respostas dos 16 anos aos 70 anos.

Além da aplicação dos questionários *online* foram aplicados questionários em formato papel com a presença da investigadora em sala, só foram registados para análise os questionários que tinham todos os campos devidamente preenchidos.

A recolha dos dados foi realizada de forma confidencial e anónima sendo o tratamento efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada. Os resultados obtidos serão usados exclusivamente para fins de investigação científica e académica, sob a forma de análise estatística. A participação foi voluntária, tendo os elementos constituintes da população alvo a possibilidade de negar a sua participação.

2. Análise Fatorial Exploratória

As 28 variáveis que medem a gestão de carreira organizacional e a autogestão de carreira foram objeto de uma Análise Fatorial Exploratória através do método de máxima verossimilhança, usando a técnica de rotação oblíqua *promax*. O objectivo desta análise é compreender a estrutura fatorial subjacente às 28 variáveis listadas na Tabela 1, sendo que a partir de agora as variáveis em análise passaram a designar-se de forma abreviada. Todos os resultados desta análise poderão ser consultados nos anexos respetivos.

Tabela 1 - Variáveis, medidas pela escala de Linkert de 7 pontos, do questionário: Gestão de Carreira

	Descrição	Descrição Abreviada
Q1	Na minha organização foi-me dada formação para ajudar a desenvolver a minha carreira.	Org_1
Q2	O meu chefe dá-me apoio para frequente formações que vão ajudar no desenvolvimento da minha carreira.	Org_2
Q3	O meu chefe permite-me ter flexibilidade de horário para que eu consiga frequentar formações.	Org_3
Q4	Tive formação prévia, oferecida pela minha organização, antes de começar a desempenhar as minhas funções.	Org_4
Q5	A minha organização elabora um plano individual de carreira para todos os colaboradores.	Org_5
Q6	É-me dado trabalho desafiante, permitindo que desenvolva novas competências.	Org_6
Q7	O meu chefe dá-me feedback do meu desempenho.	Org_7
Q8	Na minha organização existe aconselhamento de carreira.	Org_8
Q9	Na minha organização existe uma pessoa responsável por me ajudar no desenvolvimento de carreira e aconselhar sempre que preciso.	Org_9
Q10	Na minha organização tive ou tenho um mentor.	Org_10
Q11	O meu chefe apresentou-me pessoas que me podem ajudar a desenvolver a carreira.	Org_11
Q12	Tenho conhecido pessoas que me podem ajudar a desenvolver a carreira.	Auto_12
Q13	Tenho contacto com a gestão de topo da minha organização em ambiente informal.	Auto_13
Q14	Tenho o contacto de pessoas que estão nas áreas onde eu gostava de vir a trabalhar.	Auto_14
Q15	Envolvei-me em projectos desafiantes.	Auto_15
Q16	Eu pedi para ter aconselhamento de carreira.	Auto_16
Q17	Eu peço feedback do meu desempenho.	Auto_17
Q18	Recusei-me a aceitar novas funções e responsabilidades porque não me iam ajudar a desenvolver novas competências.	Auto_18
Q19	Penso deixar a minha organização porque tenho as competências necessárias para conseguir um emprego melhor.	Auto_19
Q20	Penso deixar a minha organização se não me oferecerem progressão de carreira.	Auto_20
Q21	Mantenho o meu CV actualizado.	Auto_21
Q22	Tenho estado atento (a) a anúncios de emprego para ver como está o mercado de trabalho.	Auto_22

Q23	Costumo ler revistas, artigos e livros relacionados com a minha área de trabalho nos tempos livres.	Auto_23
Q24	Estou atento (a) à minha formação e qualificação.	Auto_24
Q25	Estou atento (a) às oportunidades de emprego fora da minha organização.	Auto_25
Q26	Realizei actividades e formações extra para valorizar o meu CV.	Auto_26
Q27	Procuro melhorar as minhas competências.	Auto_27
Q28	Tento fazer com que o meu chefe tenha consciência do contributo e da qualidade do meu trabalho para a organização.	Auto_28

2.1 Método e Técnica de Rotação de Fatores Utilizados

As 28 variáveis em análise resultam dos 28 itens do questionário que foram medidos de acordo com uma escala de *Linkert* de 7 pontos, em que 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 7 corresponde a “Concordo Totalmente”, assim as variáveis foram transformadas de ordinais para métricas (*scale*).

Na realização da Análise Fatorial Exploratória foi utilizado o método de máxima verosimilhança com rotação *promax*. O método de máxima verosimilhança adequa-se aos dados analisados uma vez que os valores de curtose e assimetria ($Ku < 10$ e $Sk < 3$) das variáveis em análise não comprometem seriamente a normalidade, como se pode observar na tabela 2. A técnica de rotação oblíqua com recurso ao método *promax* foi a seleccionada para este análise porque se pressupõem que existe correlação entre as variáveis.

Tabela 2 - Estatística da Amostra (N=113)

	Média	Mediana	Variância	Desvio Padrão	Assimetria (Sk)	Curtose (Ku)
Org_1	4,66	5	3,975	1,994	-,762	-,661
Org_2	4,27	5	4,308	2,076	-,356	-1,268
Org_3	4,48	5	4,823	2,196	-,433	-1,307
Org_4	3,87	4	5,545	2,355	-,026	-1,634
Org_5	3,08	3	4,163	2,040	,449	-1,195
Org_6	4,58	5	3,497	1,870	-,570	-,774
Org_7	4,74	5	3,478	1,865	-,770	-,594
Org_8	2,64	2	3,608	1,900	,862	-,531
Org_9	2,88	2	4,409	2,012	,662	-1,046
Org_10	3,40	3	4,992	2,234	,259	-1,552
Org_11	3,11	2	3,989	1,997	,467	-1,176
Auto_12	4,85	5	2,897	1,702	-,800	-,148
Auto_13	4,16	5	4,635	2,153	-,254	-1,389
Auto_14	4,79	5	3,026	1,740	-,775	-,215
Auto_15	4,52	5	3,662	1,914	-,552	-,931
Auto_16	2,95	2	3,390	1,841	,569	-,878
Auto_17	4,84	5	3,260	1,806	-,814	-,359
Auto_18	2,48	2	3,484	1,867	1,012	-,295
Auto_19	4,46	5	4,536	2,130	-,401	-1,190
Auto_20	4,64	5	4,269	2,066	-,527	-,988
Auto_21	5,40	6	3,420	1,849	-1,155	,140
Auto_22	4,81	5	4,140	2,035	-,669	-,873
Auto_23	4,47	5	3,841	1,960	-,609	-,914
Auto_24	5,54	6	2,376	1,541	-1,379	1,271
Auto_25	5,11	6	3,239	1,800	-,966	-,019
Auto_26	5,16	6	3,867	1,967	-1,008	-,235
Auto_27	6,28	6	1,080	1,039	-3,024	12,542
Auto_28	6,10	6	1,053	1,026	-1,965	6,292

2.2 Consistência Interna dos dados (valor do Alpha de Cronbach)

A consistência interna dos dados foi analisada com recurso ao *Alpha de Cronbach*, considerando que o limite inferior aceitável é 0,70, as 11 variáveis que medem a gestão de carreira organizacional e as 17 variáveis que medem a autogestão de carreira revelam uma consistência interna adequada, tal como se pode observar na tabela 3.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	Número de Itens
,873	11 Itens (Gestão de Carreira Organizacional)
,791	17 Itens (Autogestão de Carreira)

Tabela 3 - Alpha de Cronbach

2.3 Valor do KMO Global e do Teste de Esfericidade de Bartlett

A fim de verificar a validade da Análise Fatorial Exploratória utilizou-se o teste de KMO, cujos resultados são apresentados na tabela 4. O KMO global assume o valor de 0,794, superior a 0,5, considerado médio em termos de aplicabilidade da Análise Fatorial Exploratória (Pestana & Gageiro, 2005). O p-valor assume um valor inferior a 0,005, o que significa que a hipótese nula (H0) é rejeitada. A hipótese nula assume que: H0: As variáveis estão muito pouco interrelacionadas; e a H1: As variáveis estão interrelacionadas. Assim, perante um p-valor de 0,000 rejeitamos H0 e aceitamos H1, isto é, as variáveis estão interrelacionadas.

KMO and Bartlett's Test		
KMO		,794
χ^2 apr.		1637,326
Teste de Esfericidade (Bartlett)	Graus de Liberdade	378
p-valor		,000

Tabela 4 - KMO Inicial

2.4 Structur Matrix Inicial

Analisando os pesos das variáveis depois da rotação, verificamos que existem 5 variáveis cujos pesos não são relevantes para nenhum dos fatores, tal como se observa na Tabela 5. O peso das variáveis deve registar valores superior a pelo menos 0,5 e idealmente o mais próximo de 1 que seja possível, sejam esses valores positivos ou negativos.

Tabela 5 - Structure Matrix Inicial

Structure Matrix							
	Factor						
	1	2	3	4	5	6	7
Org_8	,858	-,425	,092	,434	,469	,038	,324
Org_9	,821	-,259	,155	,389	,377	,079	,394
Org_5	,731	-,337	,091	,360	,504	-,094	,300
Org_11	,687	-,273	,071	,506	,428	,049	,492
Org_10	,658	-,110	-,094	,265	,271	,138	,316
Auto_16	,516	-,173	,357	,445	,147	,193	,284
Org_4	,410	-,087	-,137	,215	,282	,098	-,006
Auto_20_I	-,273	,868	,123	-,213	-,274	,199	-,085
Auto_19	-,287	,833	,131	-,193	-,274	,202	-,211
Auto_25	-,209	,775	,454	,103	-,306	,253	,033
Auto_22	-,177	,695	,468	,030	-,271	,071	,029
Auto_23	,119	,090	,748	,283	,223	,325	,268
Auto_24	,135	,116	,747	,282	,204	,347	,269
Auto_26	-,254	,377	,682	,004	-,123	,234	,065
Auto_21	,016	,355	,643	,098	-,025	,045	,084
Auto_12	,439	-,236	,177	,719	,311	,069	,401
Auto_13	,326	-,167	,220	,688	,241	,333	,384
Auto_14	,308	-,079	,115	,680	,186	,177	,202
Auto_17	,277	,199	,133	,388	-,136	,334	,217
Org_2	,482	-,279	,317	,423	,826	,149	,399
Org_1	,402	-,190	,121	,256	,669	,042	,295
Org_3	,424	-,300	,493	,533	,633	,090	,418
Auto_28	,187	,144	,304	,359	,120	,856	,289
Auto_27	-,004	,221	,399	,226	-,065	,775	,237
Org_6	,425	-,190	,262	,409	,379	,249	,985
Org_7	,522	-,127	,116	,463	,358	,204	,635
Auto_15	,237	-,145	,474	,548	,155	,275	,558
Auto_18_I	,045	,071	,014	,096	-,074	-,092	,136

2.5 Seleção Inicial do Número de Fatores

Na determinação do número de fatores a reter é feita uma conciliação entre os critérios de *Kaiser*, do *Scree-Plot* e da variância explicada.

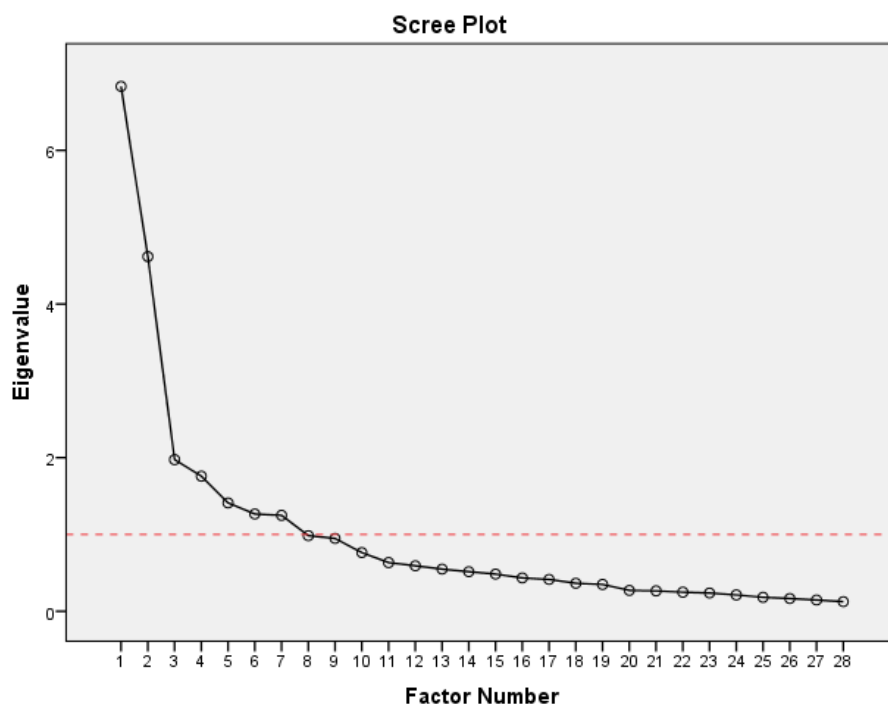
De acordo com o critério de *Kaiser*, é aconselhado reter os fatores cujos valores próprios (*eigenvalues*) sejam idealmente superiores a 1, observado a tabela 6 fica evidente que os valores próprios sugerem 7 fatores e que na variância explicada, para obtermos pelo menos 70% teríamos de considerar 8 fatores.

Tabela 6 - Valores Próprios e Variância Inicial

Factor	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,832	24,402	24,402
2	4,617	16,491	40,892
3	1,974	7,050	47,943
4	1,759	6,282	54,224
5	1,411	5,038	59,263
6	1,267	4,524	63,787
7	1,249	4,461	68,247
8	,984	3,515	71,762
9	,948	3,386	75,148

O *Scree-plot* é uma representação gráfica dos fatores no eixo das abcissas dos valores próprios que assumem no eixo das ordenadas, sendo a regra reter os fatores até aquele que representa o ponto de inflexão da curva. O ponto de inflexão da curva surge no 3 fator. Contudo, nesse ponto os outros fatores estão todos muito próximos, pelo que a sua análise não é conclusiva, tal como se observa na ilustração 1.

Ilustração 1 - Scree Plot Inicial



O objetivo da seleção do número de fatores é explicar o máximo de variância, recorrendo ao melhor número possível de fatores, sendo que se considera uma boa estratégia para a seleção dos fatores a conjugação dos critérios acima considerados e analisados. Contudo, a conjugação destes critérios, referidos anteriormente, não significa que haja garantia absoluta relativamente ao número de fatores a reter. A ilustração disso é que, conforme os dados analisados anteriormente, se obteve uma indicação de seleção de 7 fatores de acordo com a análise dos valores próprios, de 8 fatores de acordo com a variância explicada e de 3 fatores de acordo com o *Scree-Plot*.

Face ao exposto, experimentaram-se outros valores para o número de fatores a reter. Neste caso, como a variância explicada por cada fator assumiu valores baixos, analisou-se a possibilidade de reduzir o número de fatores desde que o valor próprio não fosse inferior a 1.

Uma vez que, os dados tiveram origem num questionário que entende a gestão de carreira como bidimensional: gestão de carreira organizacional e autogestão de carreira, o ideal seria que fossem selecionados dois fatores. Deste modo, correu-se

novamente o teste com os dois fatores e daqui em diante passou a ser feita a análise da tabela *Structur Matrix* para avaliar quais as variáveis que poderiam ser excluídas da análise, considerando-se como critério de exclusão variáveis idealmente inferiores a 0,6. Durante este processo da exclusão de variáveis foi controlada a evolução dos valores do KMO o do Teste de Esfericidade de Bartlett, bem como dos valores próprios e da variância explicada.

2.6 KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett Final

A fim de verificar a validade da Análise Fatorial Exploratória voltou a ser utilizado o teste de KMO, cujos resultados são apresentados na tabela 7. O KMO global assume o valor de 0,776, superior a 0,5, considerado médio em termos de aplicabilidade da Análise Fatorial Exploratória (Pestana & Gageiro, 2005). O p-valor assume um valor inferior a 0,005, o que significa que a hipótese nula (H0) é rejeitada. A hipótese nula assume que: H0: As variáveis estão muito pouco interrelacionadas; e a H1: As variáveis estão interrelacionadas. Assim, perante um p-valor de 0,000 rejeitamos H0 e aceitamos H1, isto é, as variáveis estão interrelacionadas.

..

Tabela 7 - KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett Finais

KMO and Bartlett's Test		
		KMO
		,776
		χ^2 apr.
		431,743
Teste de Esfericidade (Bartlett)	Graus de Liberdade	28
	p-valor	,000

2.9 Structur Matrix Final

Depois de fixados apenas dois fatores e de eliminadas todas as variáveis que ao longo da análise revelaram pesos inferiores a 0,6, verificamos que todas as variáveis apresentam pesos relevantes nos respetivos fatores em que saturaram, tal como se observa na Tabela 8.

Tabela 8 - Structure Matrix Final

Structure Matrix		
	Factor	
	1	2
Org_8	,860	-,378
Org_9	,825	-,184
Org_5	,739	-,287
Org_11	,702	-,204
Org_10	,633	-,148
Auto_25	-,244	,861
Auto_22	-,190	,823
Auto_20_I	-,328	,713

Extraction Method: Maximum

Likelihood.

Rotation Method: Promax with Kaiser

Normalization.

2.9 Valores Próprios e Variância Finais

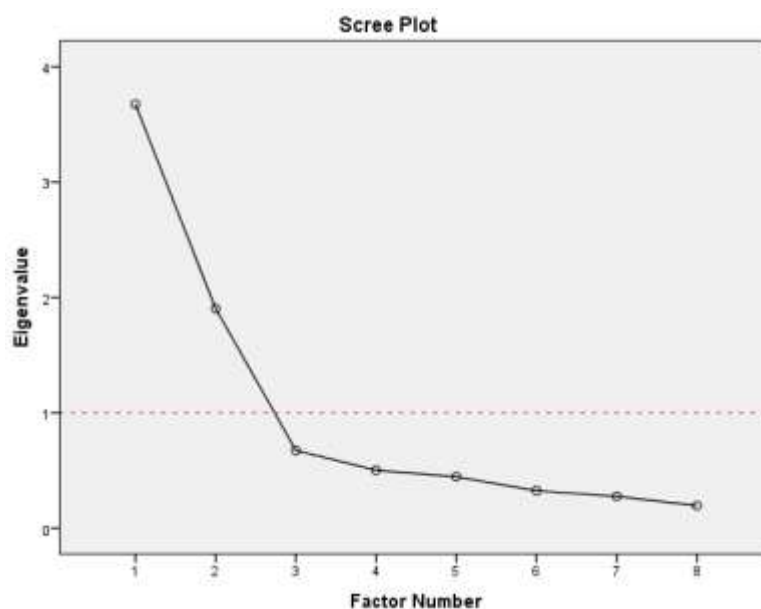
Analisando os valores próprios da tabela 9, verifica-se que os valores próprios superiores a 1 indicam dois fatores e que o primeiro fator explica 45,9% da variância o segundo fator explica 23,8% da variância, sendo que no total, os dois fatores explicam 69,7% da variância.

Tabela 9 - Valor Próprio e Variância Finais

Factor	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,674	45,931	45,931
2	1,904	23,803	69,734
3	,674	8,425	78,159

O *Scree Plot* continua a indicar três fatores, contudo como o valor próprio e a variância explicada apontam para a adequação de apenas dois fatores, respeitamos esta indicação.

Ilustração 2 - Scree Plot Final



2.10 Correlações

Através dos valores da correlação dos fatores e do seu sinal negativo, confirma-se a hipótese formulada nesta investigação, isto é, a autogestão de carreira e a gestão de carreira organizacional estão negativamente relacionadas, tal como se observa na Tabela 14.

Tabela 10 - Correlação

Factor Correlation Matrix		
Factor	1	2
1	1,000	-,317
2	-,317	1,000

Extraction Method: Maximum

Likelihood.

Rotation Method: Promax with

Kaiser Normalization.

2.11 Alpha de Cronbach Final

A análise de consistência interna ou *Alpha de Cronbach* estima a confiabilidade do questionário, sendo que valores acima de 0,70 são considerados adequados, valores acima de 0,80 são considerados muito bons e valores acima de 0,90 são considerados excelentes (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2005).

Os Alpha de Cronbach dos itens que medem a gestão de carreira organizacional registam, no global e individualmente, valores superiores a 0,80. Assim, a confiabilidade do questionário para estes itens é considerada boa, tal como se observa nas tabelas abaixo.

Tabela 11 - Alpha de Cronbach (Gestão de Carreira Organizacional)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,863	5

Tabela 12 - Estatística Total dos Itens de Gestão de Carreira Organizacional

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Org_8	12,47	44,251	,767	,815
Org_9	12,22	43,263	,753	,817
Org_5	12,03	45,258	,649	,843
Org_11	12,00	45,286	,668	,838
Org_10	11,71	44,459	,597	,859

O Alpah de Cronbach global para os itens de autogestão de carreira regista um valor superior a 0,8; e os valores dos Alpha de Cronbach para os itens Auto_25 e Auto_22, registam valores superiores a 0.7, sendo que o item Auto_20_I regista um valor superior a 0,8. Deste modo, podemos considerar que no geral a confiabilidade destes itens para o questionário é boa, tal como se observa nas tabelas abaixo.

Tabela 13 - Alpha de Cronbach (Autogestão de Carreira)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,833	3

Tabela 14 - Estatística Total dos Itens de Autogestão de Carreira

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Auto_25	9,44	13,088	,758	,715
Auto_22	9,74	12,139	,699	,763
Auto_20_I	9,91	12,617	,634	,830

3. Interpretação dos Fatores

Analisando a composição dos fatores podemos concluir que das 28 variáveis inicialmente em análise apenas 8 dessas variáveis são relevantes para análise, tal como se observa na Tabela 15. As 8 variáveis relevantes para análise podem ser agrupadas em dois fatores que explicam 69,7% da variância dessas variáveis.

O primeiro fator poderá ser designado **Desenvolvimento de Carreira**, sendo composto por cinco variáveis que medem a gestão de carreira organizacional.

O segundo fator pode ser designado **Intenção de deixar a organização**, sendo composto por três variáveis que medem a autogestão de carreira.

Tabela 15 - Interpretação dos Fatores

Peso		
Fator	<u>Positivo</u>	<u>Negativo</u>
1	<p>Org_8 – “Na minha organização existe aconselhamento de carreira”</p> <p>Org_9 – “Na minha organização existe uma pessoa responsável por me ajudar no desenvolvimento de carreira e aconselhar sempre que preciso”</p> <p>Org_5 – “A minha organização elabora um plano individual de desenvolvimento de carreira para todos os colaboradores”</p> <p>Org_11 – “O meu chefe apresentou-me pessoas que me podem ajudar a desenvolver a carreira”</p> <p>Org_10 – “Na minha organização tive ou tenho um mentor”</p>	
2	<p>Auto_25 – “Estou atento (a) às oportunidades de emprego fora da minha organização”</p> <p>Auto_22 – “Tenho estado atento (a) a anúncios de emprego para ver como está o mercado de trabalho”</p> <p>Auto_20_I – “Penso deixar a minha organização se não me oferecerem progressão de carreira”</p>	

4. Discussão dos Dados e Considerações Finais

A investigação teve como objetivo aferir de que forma a gestão de carreira organizacional se relaciona com autogestão de carreira, nomeadamente com a intenção de saída da organização, através do pré teste da escala de gestão de carreira (Sturges & Colaboradores 2002).

A Análise Fatorial Exploratória aplicada à amostra com a totalidade dos respondentes (N= 113) indicou uma estrutura fatorial que revela que o questionário é confiável e que são, essencialmente, oito as variáveis de maior peso. Deste modo, os dois fatores indicados explicam 69,7% da variância.

A estrutura fatorial indicada revelou que as variáveis da subescala da gestão de carreira organizacional dizem respeito a aspetos do desenvolvimento e do aconselhamento de carreira e que as variáveis da subescala da autogestão de carreira dizem respeito à intenção que o indivíduo revela de abandonar a organização, expressada através da atenção ao mercado de trabalho e às oportunidades de emprego fora da organização em que se encontram.

As ilações que se podem retirar baseiam-se nas oito variáveis que foram relacionadas com os dois fatores indicados.

No que respeita às cinco variáveis que se encontram positivamente relacionadas com o fator 1: **Org_8** – “Na minha organização existe aconselhamento de carreira”; **Org_9** – “Na minha organização existe uma pessoa responsável por me ajudar no desenvolvimento de carreira e aconselhar sempre que preciso”; **Org_5** – “A minha organização elabora um plano individual de desenvolvimento de carreira para todos os colaboradores”; **Org_11** – “O meu chefe apresentou-me pessoas que me podem ajudar a desenvolver a carreira”; **Org_10** – “Na minha organização tive ou tenho um mentor”, vamos analisar a frequência de respostas.

A variável **Org_8** – “Na minha organização existe aconselhamento de carreira”, registou como resposta mais frequente 1 que corresponde a “Discordo Totalmente”,

indicando portanto que a maioria dos respondentes trabalha numa organização onde não existe aconselhamento de carreira.

A variável **Org_9** – “Na minha organização existe uma pessoa responsável por me ajudar no desenvolvimento de carreira e aconselhar sempre que preciso”, registou como resposta mais frequente 1 que corresponde a “Discordo Totalmente”, indicando portanto que a maioria dos respondentes não tem, na sua organização, uma pessoa responsável pelo desenvolvimento e pelo aconselhamento de carreira.

A variável **Org_5** – “A minha organização elabora um plano individual de desenvolvimento de carreira para todos os colaboradores”, registou como resposta mais frequente 1 que corresponde a “Discordo Totalmente”, indicando portanto que a maioria dos respondentes não tem um plano de carreira individual.

A variável **Org_11** – “O meu chefe apresentou-me pessoas que me podem ajudar a desenvolver a carreira”, registou como resposta mais frequente 1 que corresponde a “Discordo Totalmente”, indicando portanto que a maioria dos respondentes tem um chefe que nunca lhe apresentou pessoas que o podiam ajudar a desenvolver a carreira.

A variável **Org_10** – “Na minha organização tive ou tenho um mentor”, registou como resposta mais frequente 1 que corresponde a “Discordo Totalmente”, indicando portanto que a maioria dos respondentes não tem, nem teve, um mentor.

Através desta análise pode-se concluir que o fator 1 expressa um grande consenso na frequência de respostas, já que 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e caso os respondentes não estivessem absolutamente em desacordo com as afirmações tinham a opção de responder 3 que corresponde a “Discordo” ou 2 que corresponde a “Discordo em Parte”. Assim, são reveladas necessidades de desenvolvimento de carreira que não estão a ser fornecidas pelas organizações, esta ilação confirma o que a revisão de literatura sobre gestão de carreira vem afirmando relativamente ao desinvestimento em desenvolvimento da carreira dos colaboradores, sendo que a gestão de carreira organizacional está descontinuada. Deste modo, deixa de haver um

foco na organização e um redireccionamento para o indivíduo, único responsável pelo desenvolvimento e gestão própria da sua carreira.

No que diz respeito às três que se encontram positivamente relacionadas com o fator 2: **Auto_25** – “Estou atento (a) às oportunidades de emprego fora da minha organização”; **Auto_22** – “Tenho estado atento (a) a anúncios de emprego para ver como está o mercado de trabalho”; **Auto_20_I** – “Penso deixar a minha organização se não me oferecerem progressão de carreira”, vamos analisar a frequência das respostas.

A variável **Auto_25** – “Estou atento (a) às oportunidades de emprego fora da minha organização”, registou como resposta mais frequente 6 que corresponde a “Concordo”, indicando que a maioria dos respondentes está atenta a oportunidades de emprego fora da sua organização.

A variável **Auto_22** – “Tenho estado atento (a) a anúncios de emprego para ver como está o mercado de trabalho” ”, registou como resposta mais frequente 7 que corresponde a “Concordo Totalmente”, indicando que a maioria dos respondentes está atento a anúncios de emprego e ao mercado de trabalho.

A variável **Auto_20_I** – “Penso deixar a minha organização se não me oferecerem progressão de carreira”, registou como resposta mais frequente 7 que corresponde a “Concordo Totalmente”, indicando que a maioria dos respondentes pensa deixar a sua organização se não lhe for oferecida progressão de carreira.

As ilações retiradas da análise do 2 fator revelam que existe um desencontro entre as aspirações dos indivíduos que procuram desenvolver a sua carreira e a forma como a própria organização entende a gestão de carreira, não investindo no desenvolvimento da carreira dos colaboradores.

A descrição das ilações retiradas da interpretação dos fatores indicados revela-se bastante útil para entender melhor a relação negativa entre os dois fatores, que estabelecemos anteriormente nos resultados da Análise Fatorial Exploratória, confirmando assim a hipótese colocada: A autogestão de carreira está negativamente

relacionada com a gestão de carreira organizacional. Sendo que através desta análise foi possível verificar que uma mentalidade voltada para a autogestão de carreira está fortemente relacionada com a intenção de saída da organização. Sendo esta relação suportada pelo facto de no fator 2 a variável **Auto_20_I** – “Penso deixar a minha organização se não me oferecerem progressão de carreira” ser importante para a análise.

Referências Bibliográficas

Hair, J., Anderson, J., Tatham, R., & Black, W. (2005). *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman.

Pestana, M., & Gageiro, J. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

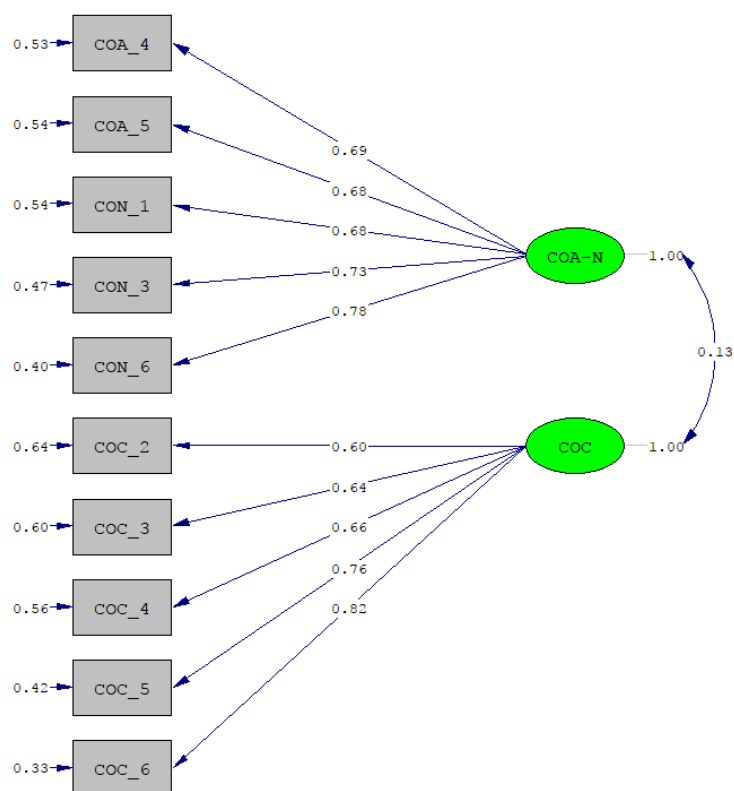
Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Davey, K. M. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior* 23, 731-748.

Anexo III – Modelo Bidimensional do Comprometimento Organizacional

Tabela 16 - Medidas de Bondade de Ajustamento do Modelo Final Bidimensional do Comprometimento Organizacional

Modelo Bidimensional do Comprometimento Organizacional	
Indicadores de Bondade de Ajustamento	
Chi-Square	78.52
df	34
P-value	0.00002
RMSEA	0.073
AIC	3531.467
CFI	0.977
GFI	0.952
SRMR	0.0449
X^2/df	2.31

Figura 1 - Diagrama do Modelo Final Bidimensional do Comprometimento Organizacional



Chi-Square=78.52, df=34, P-value=0.00002, RMSEA=0.073

WWW.ISCSP.ULISBOA.PT